



LİSANSÜSTÜ PROGRAMLAR ENSTİTÜSÜ

**COVID 19 ETKİSİ İLE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
VE KRİZ YÖNETİMİNE DAİR NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

SEMİH ACAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İstanbul, Mart 2023

**COVID 19 ETKİSİ İLE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE
KRİZ YÖNETİMİNE DAİR NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

SEMİH ACAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Burak Nedim AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ ÜYELERİ
Doç. Dr. Pınar ACAR
Dr. Öğr. Üyesi Hüsniye FIRAT

ÖNSÖZ

Çalışma boyunca benden bilgi ve birikimini esirgemeyen, her daim daha fazlasını yapabilmem için beni motive eden, bu süreçte destek ve emeklerini her zaman hissettiğim saygıdeğer hocam Sn. Doç. Dr. Pınar Acar hocama teşekkür ederim.

Çalışma boyunca motivasyonumun düştüğü anlar da yaptığı konuşmalarla, bu süre boyunca vermiş olduğu bilgi ve cesaret verici konuşmalarıyla, bana bu yolda her zaman ışık tutan hem öğretmenim hem de çok değerli arkadaşım Sn. Dr. Öğretim Görevlisi Celal Sarioğlu hocama teşekkür ederim.

Yüksek Lisans programına başlarken benden hiçbir zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, bu yolda zorlandığım zamanlarda her zaman itici güç olan, bu günlere gelmem de çok büyük emekleri olan canım annem ve canım babama teşekkür ederim.

Son olarak, lisans hayatımda tanıştığım ve o günlerde lisans tezimi yazarken her zaman yanımda olan, arkamda her zaman desteğini hissettiğim, bana her zaman itici güç olan ve yüksek lisans tezimi yazarken de her ne kadar kendisine vakit ayıramasam da her zaman benimle olan canım eşime çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
KISALTMALAR	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
1 GİRİŞ.....	1
2 LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1. LOJİSTİĞİN TARİHÇESİ.....	3
2.1.1 Havayolu Taşımacılığı	5
2.1.2 Denizyolu Taşımacılığı	7
2.1.3 Çok Modlu Taşıma	10
2.2 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	11
2.2.1 Tedarik Zinciri Yönetimi Faydaları	13
2.2.2 İşlem Maliyeti Teorisi.....	14
2.2.3 Sürdürülebilirlik Teorisi	14
2.3 KRİZ YÖNETİMİ	16
2.3.1 Yakın Zamanda Yaşanan Krizler.....	19
2.3.1.1 Çip Krizi	20
2.3.1.2 Küresel Tedarik Zinciri Problemi	20
2.3.1.3 Konteyner Krizi.....	21
3. YÖNTEM	23
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	23
3.2 VERİ TOPLAMA.....	25
3.3 MÜLAKAT SORULARI.....	26
3.4 NVİVO ANALİZ YÖNTEMİ.....	27
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	29
4.1 NVİVO ANALİZİ FREKANS DAĞILIMI.....	29

4.2 NVİVO KELİME AĞACI ANALİZİ.....	30
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	40
KAYNAKÇA.....	44
EK-1 NİTEL MÜLAKATLAR	47
ÖZGEÇMİŞ	63



ÖZET

COVID 19 ETKİSİ İLE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİNE DAİR NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Tedarik zinciri, bir ürünün hammadde aşamasından, son tüketiciye ulaşana kadar uzanan geniş bir ağ olarak tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri yapısının doğru oluşturulduğu şirketlerde, ürünün bulunabilirliği, doğru stok, düşük maliyet ve en uygun kalitede çıkarılan ürünü sağlamaktadır. Tedarik zinciri, yıllar içerisinde çeşitli krizler geçirmiş olsa dahi 2019 yılında yaşanan küresel çapta pandemi, tedarik zinciri yönetimini derinden etkilemiştir. Firmalar daha önce karşılaşmadıkları şekilde stok problemleri, konteyner problemleri, ürün hammadde maliyetlerinde ve lojistik maliyetlerinde yüksek artışlar yaşamışlardır.

Çalışmanın odak noktası, Covid-19 süreci sonrasında tedarik zincirinde yaşanan değişimler ve problemler olup, krizden sonra yaşanan değişim ve problemlere karşı şirketlerin aldığı önlemlerin incelenmesi ve tedarik zincirinde pandemi öncesi döneme göre farklı uygulamalara dair sonuçları ortaya koymaktadır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Sektör paydaşlarından çeşitli yöneticilerle yapılan mülakatlarla, yaşanan küresel krizden sonra firmalarda hangi yönde değişimlerin yaşandığı ve bu değişimlere karşı hangi önlemlerin alındığı tartışılmış ve kriz sonrası uygulamaların neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak araştırma, firmaların yaşanan Covid-19 türü krizler sonrası, tedarik zincirinde karşılaşılabilecekleri problemlere karşı nasıl yaklaşması gerektiği ve krizlere proaktif yaklaşımların nasıl olması gerektiği ile ilgili öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Kriz Yönetimi, Küresel Kriz, COVID 19.

Tarih: 27/03/2023

ABSTRACT

A QUALITATIVE RESEARCH ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND CRISIS MANAGEMENT WITH THE IMPACT OF COVID 19

The supply chain is defined as a vast network that extends from the raw material stage of a product to its final reach to the end consumer. In companies where the structure of the supply chain is properly established, it ensures availability, correct stock, low cost, and the production of the product at the best quality. Although the supply chain has gone through various crises over the years, the global pandemic in 2019 deeply affected supply chain management. Companies faced stock problems, container problems, and high increases in product raw material and logistics costs in ways they had not previously encountered.

The focus of this study is on the changes and problems that arose in the supply chain after the Covid-19 crisis and to examine the measures taken by companies against these changes and problems and to present the results of different applications compared to the pre-pandemic period in the supply chain. The research adopts a qualitative research method and uses interview techniques. Through interviews with various managers from sector stakeholders, the changes that took place in companies after the global crisis and the measures taken against them were discussed and attempts were made to reveal what the post-crisis applications were. As a result, the research provides suggestions on how companies should approach potential problems in the supply chain after similar crises such as Covid-19 and how their proactive approach should be in dealing with such crises.

Keywords: Supply Chain Management, Crisis Management, Global Crisis, COVID 19.

Date: 27/03/2023

KISALTMALAR

COVID 19	: Yeni Korona Virüs Hastalığı
CRM	: Customer Relationship Management
DC	: Distribution Center
PYS	: Performans Yönetim Sistemi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜFE	: Tüketici Fiyat Endeksi



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Tedarik Kelime Ağacı.....	30
Şekil 2. Lojistik Kelime Ağacı.....	31
Şekil 3. Konteyner Kelime Ağacı	33
Şekil 4. COVID Kelime Ağacı	34
Şekil 5. Firma Kelime Ağacı	36
Şekil 6. Karayolu Kelime Ağacı	38



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Nvivo Analizi Kelime Frekans Dağılımı	29
--	----



1 GİRİŞ

Covid-19 salgını, 2019 yılında Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkmış, tüm dünyayı etkisi altına almış ve küresel çapta krizler meydana getirmiştir. Yaşanan bu krizler, tüm dünyada ve birçok sektörde etkisini gösterirken elbette lojistik sektöründe de büyük etkileri görülmüştür. Bu durum, firmaların tedarik zinciri ağlarında da büyük problemlere yol açmıştır. Tedarik zincirini kısaca tanımlamak gerekirse, hammadde ve bu hammaddeyi oluşturan bileşenlerin bitmiş ürünlere dönüştürülmesi ve bu ürünlerin nihai tüketiciye ulaşmasında rol oynayan lojistik faaliyetlerdir (Esper,2021). Tedarik zinciri, firmaların rekabet üstünlüğünün en önemli etkenlerinden birisidir. Dolayısı ile burada oluşacak problemlerin birçok sektörü etkisi altına alması kaçınılmazdır (Sukati vd, 2012).

Öte yandan, sosyoloji, psikoloji ve diğer sosyal bilimlerin konusu olan kriz yönetimi, bu bilimlerin elde ettiği teorik gelişime paralel olarak ortaya çıkmış bir bilim dalıdır. Kriz yönetimi alanında gerçekleşen akademik çalışmaların, geçmişe nazaran artış gösterdiği gözlemlenmektedir (Al-Dabbagh, 2020). Kriz yönetimi, krizi oluşturan iç ve dış çevresel faktörlerin incelenerek, kaynakları ve mevcut çalışanları harekete geçirmek ve potansiyel krizlerin tahmin edilmesi ile ilgilenen yönetim sürecidir. Krizler, şayet doğru karşılanırsa, istikrarsız durumlardan bir dönüş noktası olduğu, öte taraftan yönetimlerin bu konuda duyarsız kalması veya krizin yarattığı tehlikeleri savuşturmamaları halinde istenmeyen sonuçlara yol açabileceği görülmüştür. Bu süreçte önemli noktalardan bir tanesi, verimli ve etkili olmak ve en az zararı elde etmektir. Dolayısı ile kriz yönetimini, “tehlikeli ve belirsiz koşullara en doğru biçimde cevap vermeyi ve krizin daha da büyümesini önlemeyi amaçlayan bir dizi doğru ve etkili karar alınmasını gerektiren stratejik bir planlama süreci” şeklinde tanımlamak doğru olacaktır (Al Eid ve Arnout, 2020).

Krizin olumsuz sonuçlarının, mümkün olduğunca en aza indirgenmesi ve örgütlerin olağan koşullar da yönetilmesini sağlamak amacı ile kriz masası oluşturulması son derece önemlidir. Bu minvalde, kriz yönetiminin, kriz koşulları ile başa çıkılabilmesi için hazırlıklı olunması ve planlama yapılmasını içeren bir dizi faaliyet olduğu vurgulanmıştır (Al-Dabbagh, 2020). Diğer bir görüşe göre kriz yönetimi, krizleri ortaya çıkmadan tahmin edebilme ve krizlere yönelik doğru çözüm senaryoları geliştirme yeteneğine dayanan bir yönetim olduğu ortaya konmuştur. İdari organizasyondaki zayıf noktaları belirlemek ve krizin öngörülemeyen sonuçlarının ortaya çıkması beklentisiyle zayıf noktaları yakın gözetim altına almak gerekmektedir (Al Eid ve Arnout,2020).

Bu bakış açısı ile çalışmada, Covid-19 sonrası tedarik zinciri ve lojistik sektöründe yaşanan problemler ve bu problemlere bağlı olarak oluşan krizler araştırılmıştır. Araştırmada, kriz sırasında tecrübe edinilen problemleri, birincil muhatapları ile ortaya koymak amacıyla özel sektör yöneticileri ile mülâkatlar yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışma, nitel araştırma kapsamında mülâkat tekniği kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamına dâhil edilen firmalar, Covid-19 salgını dönemin de en çok etkilendiği düşünülen potansiyel sektörler arasından seçilmiş, tüketicilere hizmet sağlayan perakende ve lojistik firmaları hedef alınmıştır. Araştırmada, pandemi öncesi sektörün değişkenleri ile pandemi sonrası sektörel uygulamalarda ne gibi farklılıklar olduğunun görülmesi sağlanmak istenmiştir. Salgın döneminde en çok etkilendiği düşünülen lojistik ve perakende sektör yöneticileri ile mülakat yapılarak, sektörde yaşanan değişimlerin birincil muhataplarından aktarılması amaçlanmıştır. Bu sayede direkt sektör yetkililerinden pandemiye dair ne gibi çözümler ürettikleri ve ileriki yıllarda yaşanacak bu çapta krizler için ne gibi önlemler aldıkları yakından incelenmiştir. Çalışma sırası ile giriş, literatür araştırması, yöntem, bulgular ve sonuçlar şeklinde devam edecektir.

2 LİTERATÜR TARAMASI

2.1. LOJİSTİĞİN TARİHÇESİ

Ulaştırma ve lojistik tarihi insanlık tarihi kadar uzun bir süreçtir. Demiryolu lojistiği 19. yy. başlarında, havayolu ise 1903'te kullanılmaya başlanmıştır. Deniz taşımacılığında deniz konteynerinin icadı 1956 yılına dayanmaktadır ve bu icat ile bütün bir sektörün çehresini ve dolayısıyla deniz taşımacılığını da önemli ölçüde etkilenmiş ve değişiklikler yapılmıştır. Günümüzde lojistik ve daha geniş kapsamlı tedarik zinciri yönetimi kavramı, temel olarak bakıldığında malların ihtiyaç duyulan yerde, doğru zamanda ve en uygun miktarlarda, en düşük maliyetle ve en yüksek kalitede temin etme kapsamına sahip bir yönetim biçimidir (Spenza, 2018). Ulaştırma yönetimi de iş süreçlerine atıfta bulunulduğunda lojistiğin bir parçası olarak görülmektedir. Lojistik yönetimi sadece malların değil, insanların da taşınması gereken bir yönetim biçimidir. Bu taşıma yöntemine hizmet lojistiği adını verilmektedir. Eski zamanlarda insanlar at, araba ve gemi ile seyahat etmişlerdir. Günümüzde farklı maliyet ve konfor seviyelerinde farklı ulaşım araçları mevcuttur. Bu sayede hizmet lojistiği de günümüzde lojistiğin en önemli parçası haline gelmiştir (Al Eid ve Arnout, 2020).

Geleneksel olarak yük taşımacılığı sorunları, insan taşımacılığı sorunlarından bağımsız olmuştur. Ayrıca taşıma modlarına baktığımızda bütün modlar da elbette problemler yaşanmaktadır fakat günümüzde lojistiğin geldiği seviye insan yaşamının da kalitesini bir o kadar arttıran bu modlarla beraber, lojistik sektörü günümüzde en önemli sektörlerden biri haline gelmiştir. Başta gemi, karayolu ve trenler olmak üzere araç filolarının güzergâhlar, zaman çizelgeleri, mürettebat açısından koordine edilmesi gerekmiş ve zaman içerisinde geliştirilen otomasyonlar bu sistemlerin optimizasyonuna temel katkılar sunmuş ve bu modların iç içe çalışmasını sağlamıştır (Spenza, 2018).

1960'lar ve 1970'ler de ulaştırma bilimi ortaya çıkmıştır (Spenza, 2018). Ulaştırma, trafik ve toplu taşıma anlamına gelirken, lojistik, fiziksel dağıtım ve envanter yönetimine atıfta bulunan yeni bir alan olarak bilimde yerini almıştır. Aynı dönemde farklı programlama dilleri geliştirildi. İlk FORTRAN derleyicisi 1957'de teslim edilmiştir. 1960'lı yıllarda 40 FORTRAN derleyicisi kullanıma sunulmuştur. FORTRAN, bilimsel ve mühendislik uygulamaları için geliştirilmiş ve yarım yüzyılı aşkın bir süredir bu programlama alanına hkim olmuştur. FORTRAN'ın yanı sıra diğer yazılım dilleri geliştirilmiştir. 1968'de Logo, 1970'te Pascal, 1972'de C, Smalltalk, Prolog gibi sektöre katkı sağlayacak programlar geliştirilmiştir. Bu programlar sayesinde lojistik firmalarının teknoloji ile tanışıklığı başlamıştır (Spenza, 2018).

1980'ler de kamyonculuğun (ortak taşıyıcılar ve özel filolar) ile çalışıldığı dönemdir. Bu on yılda demiryolu ve deniz taşımacılığı ortaya çıkmıştır. Hava taşımacılığı da ayrı bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. 1980'lerin başında kişisel üretkenlik, programlama ve oyunlar için yazılımlarla birlikte ev bilgisayarları ortaya çıkmıştır (Spenza, 2018).

1990'lar da ulaştırma, yolcu ve yk taşımacılığını içermektedir. Lojistik, operasyonlara ve nakliyecilere odaklanarak tedarik zinciri yönetimine dâhil edilmiştir. Ulaştırma ve lojistik daha geniş bir yelpazedeki sorunları kapsayacak şekilde ortaya çıkmıştır. 1990'ların ortalarından bu yana internetin kültür ve ticaret üzerinde, elektronik posta, anlık mesajlaşma ve tartışma forumları, bloglar, sosyal ağlar ve online alışveriş sitelerinin oluşmasıyla sektörün yapısı değişim göstermeye başlamıştır. Gelişen e-ticaret ile firmaların operasyon ve depo yapıları da değişim göstermeye başlamıştır (Al Eid ve Arnout, 2020).

2000'li yıllarda taşımacılık ve lojistik sürekli artan sayıda uygulamayı kapsamaktadır. Yük ve yolcu taşımacılığı arasındaki geleneksel bariyer giderek daha ince hale gelmiştir. Mobil uygulamalar ve dijital ağların git gide yaygınlaşmasıyla sektör de tam optimizasyon sağlamada yol alınmaya başlanmıştır. Bu sayede lojistik

sektöründe maliyet-fayda eğrisinde firmaların başarı oranları da artış göstermiştir (Spenza, 2018).

2.1.1 Havayolu Taşımacılığı

Hava taşımacılığı endüstrisi, 1980'lerin ortalarına kadar hat taşımacılığı yapan firmaların egemenliğindeydi. 1977'de başlayan bu sektördeki kurallardaki esneme ve farklı oyuncuların pazara girmesinin ardından, bütünleşmiş taşıyıcılar pazar paylarını ve en son olarak uluslararası hava taşımacılığı pazarlarında paylarını hızla arttırmıştır. Hava taşımacılığı hizmetlerinde yolcu talebi ile gönderici talepleri arasında birkaç önemli ayrım vardır. Bu ayrımlar kargo, yolcu veya her ikisini birden taşımalarına bağlı olarak taşıyıcılara farklı kısıtlamalar ve çalışma koşulları getirmektedir. Navlun çok çeşitli şekillerde, yoğunluklarda ve boyutlarda gelmektedir. Kargolar, ekipman ve işleyiciler tarafından uçağa veya farklı hava aracına yüklenmelidir. Büyük tonaja sahip teslimatların yalnızca kargo uçaklarında taşınması gerekmektedir. Durakların veya transferlerin sayısı da dahil olmak üzere kargonun rotası, gönderici için önemsizdir (Bartle, Lutte ve Leuenberger, 2021).

Önemli olan teslim alma ve teslim etme arasında geçen süredir fakat duruma yolcular tarafından bakacak olursak onların tercihleri genellikle gündüz, aktarmasız uçuşlardır. Aslında hava yolunda taşınan yolculara da bir lojistik hizmetinden farklı bakmamak gerekmektedir. Nakliyecilerin tercihi, alıcıların sabah erken teslimat istedikleri için genelde gece veya sabaha karşı taşımacılığı tercih edilmiştir. Yolcu ve yük hava taşımacılığı arasındaki en önemli farklardan biri, yolcunun genellikle gidiş-dönüş yolculuklarda seyahat etmesi, kargonun ise yeri geldiğinde üretim noktasından hareket edip alıcının adresinde son bulmasıdır. Genelde çok ağır tonajlı olmayan yüklerde de yolcu uçakları da kullanılmaktadır (Pimentel vd., 2022).

Talebi gelen ve giden kapasiteyle eşleştirmek zor bir süreçtir ve yolcu hizmetlerine kıyasla yük hizmetleri için farklı ağ organizasyonları da zaman içinde gerekmektedir. Kombine taşıma yapan firmalar için zaman içerisinde ana varış noktaları için navlun talebi ve yolcu talebi örtüşmeyebileceğinden zorluklara neden olabilmektedir. Taşıyıcılar, güzergahın veya güzergahların her birinde mevcut olan kapasiteyi göz önünde bulundurarak hesaplama yapması gerekmektedir. Yapılan herhangi hesaplama hatasında alıcı tarafında müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Kiso ve Deljanin, 2009).

Bir diğer yandan bakıldığında da hava kargo, mal taşımacılığında ve küresel ticarete kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Hava taşıma firmaları her yıl 6,8 trilyon ABD doları değerinde mal taşır ve bu da değer bazında küresel ticaretin %35'ini temsil etmektedir. Hava kargo yüklerinin çeşitliliğine bir örnek olarak, tipik bir 24 saatlik dönemde uluslararası hava kargosu 80.000 çiçek, 140.000 ton kargo, 200 yarış atı ve 1,1 milyon akıllı telefon taşımaktadır. Hava kargosu genellikle iki yoldan biriyle taşınmaktadır. Bir kısmı tamamen kargo taşımacılığına ayrılmış uçaklar taşımakla beraber bazen tüm kargo taşıyıcıları veya özel kargo uçakları olarak adlandırılan bir uçakta taşınabilir (Bartle vd., 2021).

Bir diğer yandan yolcu taşıyan uçaklar, uçağın alt kısmında da kargo taşıyabilmektedir. Bunlara bazen kombine uçak denilmektedir. Büyük havayolları; göbek üstü kargo, tüm kargo uçakları veya her ikisinin bir kombinasyonunu taşıyabilen kombine uçakları işletebilmektedir. Hava kargo operatörlerinden kaynaklanan emisyonlar, toplam ticari havacılık küresel emisyonlarının %19'unu oluşturmaktadır. Operasyon türüne göre dağılım, bu toplamın %11'inin göbek kargo operasyonlarından ve kalan oranın (%8) özel kargo gemilerinden geldiğini ortaya koymaktadır (Bartle vd., 2021).

Yolcu operasyonları, küresel ticari havacılık emisyonlarının diğer %81'ini oluşturmaktadır. 2020 yılı içerisinde toplam kayıplar 118 milyar Amerikan doları

olmuştur. Mayıs 2020'de Amerikan havayolları dış hat uçuşlarını %93, iç hat uçuşlarını ise %74 azaltmıştır. Ülke genelinde havaalanları Ulaştırma Güvenliği İdaresi'nin yayımladığı bilgiye göre Nisan 2020'de bir önceki yıla göre %95 daha az yolcu işletmesiyle, tamamen durma noktasına gelmiştir. Havayolları, eşi benzeri görülmemiş bir hareketle, uçakları ülke genelinde yer bulabilecekleri hava alanlarına park etmişlerdir. Buna sebep olarak bütün havayollarının uçuşları durma noktasına gelmesinden dolayı havaalanlarında uçakların park edebileceği yerler kalmamıştır. Mayıs 2020 ortasına kadar, ABD yolcu havayolları filosunun %52'sini oluşturan 3188 uçağı havaalanlarına park etmiştir. Covid-19'a karşı geliştirilen aşılar ile azalan vakalardan sonra havayolu taşımacılığının tekrar yükseliş evresine geçmesi beklenmektedir (Bartle vd., 2021).

2.1.2 Denizyolu Taşımacılığı

Deniz taşımacılığının faaliyet gösterdiği coğrafyanın fiziksel, stratejik ve ticari zorunlulukların birleşimi ile benzersiz bir fırsat oluşturmaktadır. Fiziksel sorunlar zaman içinde sabittir ancak özellikle ticari hususlar deniz taşımacılığını son derece önemli bir taşıma modu haline gelmiştir. Küreselleşme sürecinin gelgitleri ile zaman içerisinde deniz taşımacılığında da değişimler yaşanmaktadır. Okyanuslar dünya yüzeyinin %71'ini oluşturmaya rağmen, deniz taşımacılığı çoğunlukla seyahat programlarında düzenli olarak kullanılan belirli rotalar arasında gerçekleşmektedir. Bu rotalar stratejik konumları olan zorunlu geçiş noktalarının, fiziksel kısıtlamaların ve siyasi sınırların bir sonucu olarak bu rotalar kullanılmaktadır (Pimentel vd., 2022). Deniz taşımacılığı, küreselleşme çağında insan etkileşimlerini somutlaştıran bir unsur olarak görülmektedir. Bununla birlikte farklı bölgeler arasında köprü kuran bir araç olmanın ötesinde, deniz taşımacılığı; birleştirme, teşvik etme olanakları ile ekonomik kalkınmanın doğrudan ve dolaylı bir itici gücü olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bakıldığında denizyolu taşımacılığı sayesinde firmalar önemli maliyet kazanımları elde

etmekle beraber yapmış olduğu ithalat ve ihracatı en uygun ve en kaliteli yöntem ile yapmayı elde etmişlerdir. Deniz taşımacılığındaki yapıları, stratejileri ve gelişmeleri anlamak için lojistik ağlarının yapısını anlamak çok önemlidir (Fratila vd., 2021).

Uluslararası ticaretin gelişmesi ile denizyolunun ülke ekonomilerine katkıları bulunmaktadır. Bu yapı sayesinde az gelişmiş olan ülkelerin kalkınmalarında önemli derecede katkı sağladığı görülmektedir. Örnek olarak baktığımız da Panama da yer alan Panama kanalının ülke ekonomisine katkısı son derece önemlidir. Deniz taşımacılığı konfigürasyonları, denizcilik endüstrilerinin küreselleşmesiyle önemli ölçüde genişlemiş olsa da ana itici güçler, sürdürülebilirliğin ana direklerinden biri olarak ölçek ekonomileri, kapsam ve yoğunluk ilkelerinden yararlanan maliyet etkinliğidir. Ayrıca, hudut topraklarında oluşturulan fiziki özellikler ve adalar, deniz taşımacılığında lokal etkiyi arttırmakta ve eylem alanını kanalize etmektedir (Yazır vd., 2020).

Aynı zamanda söz konusu alanlar yaygın operasyonlarda kendini gösterdiği gibi, onların inşasına yol açan siyasi ve ekonomik rejimleri veya hâkimiyet gücünü yansıtmaktadır. Deniz yolu taşımacılığının ileri seviyesinde ise iç su yolu taşımacılığı ile birleşmesi bu taşıma modunun efektifliğini arttırmaktadır. Bu bölgelerdeki ulaşım altyapıları, mevcut yola bağlı deniz ulaşım modellerine ve dinamiklerine katkıda bulunmaktadır. Sabit altyapıların eğilimleri, kalıpları, maliyet, zaman veya benzer şekilde yorumlanan mesafeleri kapsayarak farklı eylem alanlarını bir araya getirilmektedir. Deniz taşımacılığı, ülkeler arası ilişkinin ve küreselleşmeyi arttıran en önemli taşıma modellerinden biridir (Makarova vd., 2021).

Deniz taşımacılığı ve hizmet yönetimi, intermodal taşımacılık, deniz riski ve güvenliği, deniz taşımacılığı ülkelere bölgesel kalkınma konusunda fayda sağlayan etmenlerdir. Bu alandaki en önemli konulardan biri de sürdürülebilirlik ve çevresel sorunlardır. Zaman içerisinde yaşanan kazalardan kaynaklı çevresel kirlilikte bu alana karşı endişeleri artmıştır. Deniz taşımacılığının endişeleri, ulaşım altyapısı yönetimi ile ilgili olduğu bilinmektedir.

Yapılan kanalların fizibilitesi ve kapasitesi gibi sorunlarda önemli araştırma konularıdır. Araştırma yönleri ve dinamikleri, son 10 yılda düzenlemeler ve politika yönetiminden verimli, bütünleşmiş ve sürdürülebilir deniz taşımacılığına yönelmiştir. Yine de günümüzde en yaygın taşıma modu olan deniz taşımacılığı maliyet açısından, sürdürülebilirlik açısından ve taşıma kapasitesi bakımından önümüzdeki yıllarda da en önemli taşıma modu olacağı varsayılmaktadır (Pimentel vd., 2022).

Denizyolu taşımacılığının payı, uluslararası yük taşımacılığının %62'si ve uluslararası ticaret çerçevesinde taşınan toplam lojistik hacminin %90'lık kısmını oluşturmaktadır biridir (Makarova, vd,2021). Bunun nedeni ise taşıma modları arasında en düşük maliyete sahip olması, deniz gemilerinin diğer modlara göre tek seferde daha fazla yüksek taşıma kapasitesi ve küresel boyutta dünyanın bir ucundan diğer ucuna taşıma imkânı sunması başlıca sebeplerindendir. Bununla birlikte bazı yönlerinden de önemli ölçüde dezavantajları da vardır. Bunlar; yapılacak teslimatın düşük hızı, üretim gemilerinin ve özel donanımlı limanların yüksek maliyeti, gemilerin işletimi ve altyapısı (limanlar, terminaller, vb.) gibi önemli dezavantajları olsa da hali hazırda hala daha dünya ticaretinin en önemli taşıma modu olarak tercih edilmektedir (Makarova vd., 2021).

Deniz taşımacılığı, küresel mal ticaretinin yaklaşık %90'ını oluşturduğundan dolayı bozulan liman tesisleri ithal gıdanın dağıtımını engellemektedir. Uluslararası Denizcilik Örgütü bu nedenle deniz ticaretinin dengesini bozmamanın önemini sürekli olarak vurguladı. Bunun için de bazı sağlık önlemlerinin alınması gerekliliğini bütün firmalara iletmiştir. Pandeminin açıklanmasının ardından, deniz yoluyla dökme yük taşıyan kargo gemileri, COVID-19'u gemilerine bulaştırma korkusu nedeniyle ana karada yaşayanlardan izole edilen ekiplerle donatılmıştır. Deniz konteynırları sıklıkla ithalat yapan Asya ülkelerine dönüşlerinde yeni yükleme yapamadığı için boş konteynır

sorunları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla pandemi nedeniyle fazladan zaman ve para harcamak yeni bir yükleme için bir zorunluluk haline gelmiştir. Örneğin, mürettebat için sağlık taraması yapılması gerekiyordu, bu nedenle inişler yasaklanmıştır. Limanlar, işçi sıkıntısı ve yüklerin hızlı bir şekilde taşınamaması nedeniyle çıkmaza girmiş böylece frigorifik depolar taze gıda için kullanılamaz hale gelmiştir. Bu gecikmeler ürünlerin kısa sürede bozulmasına ve gıda israfının artmasına neden olmuştur. Ayrıca karantina döneminde konteynerlerin askıya alınması deniz ticaretinde ciddi ekonomik sorunlara neden olmuştur (Yazır vd., 2020).

2.1.3 Çok Modlu Taşıma

Birçok ulaşım sistemi çok modlu yapılmaktadır. Kısaca kamyon, demiryolu, hava ve okyanus/nehir gibi çeşitli ulaşım modlarını bir arada kullanmaktadır. Geniş anlamda bakacak olursak intermodal taşımacılık, insanların veya yüklerin çıkış noktalarından varış noktalarına kadar en az iki ulaşım modu türü ile taşınmasını ifade etmektedir. Bir taşıma modundan diğerine transferler, deniz limanları veya iç terminaller ve intermodal terminallerde yapılmaktadır. Demiryolu ve deniz arasındaki bağlantı limanlarda veya terminal alanlarında yapılmaktadır. Mallar, demiryolu / karayolu taşımacılığı veya gemilerle liman alanına gelir ve burada elleçleme yapılarak ayrıştırılmaktadır (Ambrosino vd., 2021).

Birçok noktaya bakıldığında demiryolu ile taşınan malların payı karayolu ile taşınan mallara göre daha düşük kalmaktadır. Demiryolu-deniz sahası içindeki demiryolu süreci hızlı ve verimli olması durumunda karayolu kullanmak yerine malları çıkış ve varış noktalarına teslim etmek için demiryolu daha fazla kullanılabilirdi. Bu noktada liman içerisindeki süreç hızlı hale getirebilmesi durumunda demiryolu ile çıkış sağlanabilirdi çünkü karayolu taşımacılığının, yol tıkanıklığı, kaza oranı, hava kirliliği, gürültü kirliliği gibi birçok olumsuz etmenleri vardır. Deniz terminalleri üzerinden akış

planlamasında demiryolu ve karayolu modları arasındaki mod ayrımını dengelemektir (Ambrosino vd., 2021).

2.2 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri terimi ilk kez 20. yüzyılın sonlarına doğru bu kavramın henüz gelişme aşamasında olan yeni bilim alanını tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir. Şirketin iç çıkarlarını tatmin etmekten, müşteriler ve tedarikçiler için daha iyi değer yaratabilecek daha verimli organizasyon yapısı yoluyla daha iyiye ulaşmaya odaklanan ortak stratejik iş trendlerindeki değişiklikler, şirketleri tedarik zinciri olgusunun düşünülmesine yol açmıştır (Masteika ve Cepinskis, 2015).

1900'lerin sonunda sürekli değişime uğrayan iş süreçleri nedeniyle lojistik, operasyon yönetimi ve pazarlama unsurlarını şirketlerin yapısına entegre ederek çok işlevli organizasyonel süreçlerin akışının düzenli bir şekilde ilerlemesi hedeflendi (Masteika ve Cepinskis, 2015).

Bu entegreyi sağlamak istemelerindeki amaç, üretimin hammadde işlemlerinden başlayıp, geliştirilen malların nihai tüketici pazarına hareketini içeren tüm bu operasyonel sürecin verimliliğini arttırmak amaçlanmıştır. Zaman içerisinde gelişen bilgisayar teknolojilerinin, tedarik zincirinin daha verimli hale getirerek, pazar değişiklikleri ve ortaya çıkan tüketici ihtiyaçları hakkında daha verimli bilgi edinme yeteneği vererek bu süreci kolaylaştırmıştır (Koberg ve Longoni, 2019).

Zincir olgusuna piyasa faktörleri, tüketici gereksinimlerindeki değişiklikler ve diğer süreçlerin bilgi teknolojilerinin entegrasyonu perspektifinden bakmaya başlanmıştır (Masteika ve Cepinskis, 2015).

Bir diğer tanım da Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi, tedarik zinciri yönetimini "hammadde tedariki, satın alma, hammaddeyi işleme ve tüm lojistik hizmetleri faaliyetlerine dahil olan bütün süreçlerin planlanması ve yönetimi" olarak tanımlamaktadır. Tanım, zincirde yer alan paydaşlar ile eş zamanlı hareket etmeyi ve

temel iş birliğini içermektedir. Tedarikçiler, aracılar, üçüncü taraf olarak hizmet sağlayan firmalar ve müşteriler tedarik zincirini oluşturmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin ana fikrinde, şirketlerin içyapısında ve şirketler arasında oluşan arz ve talep yönetimini oluşturmaktadır (Koberg ve Longoni, 2019).

Tedarik zinciri yönetimini içeren yönetim biçimleri değişen dünya ile kendisi de değişime uğramaktadır. Bu gerçek, sektörde yer alan kuruluşlar tarafından ilk başlarda tam olarak kabul edilmemekle beraber asgari düzeyde eyleme geçilmemiştir. Yakın zamanda bile bu kuruluşlar tedarik zinciri yönetiminin kurumsal stratejik önceliklere ulaşmasında ana bir rol oynadığını ısrarla kabul etmemiştir. Bu görüş, Covid 19 sırasında tedarik yönetiminde artan önemin görülmesiyle beraber değişim uğramıştır. Diğer firmalar ve endüstriler için tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin adeta kalbi gibi gözükmektedir. Çünkü bu firmalara göre başarı veya başarısızlık, tedarik zincirlerinin performansına sıkı şekilde bağlıdır. Tüketici elektroniği, sektör de yer alan büyük perakendeciler, yerel marketler ve e ticaret yapan perakendeciler, bir ürünü üreticiden nihai tüketicinin eline taşımak için neredeyse 24 saat çalışan mega tedarik zincirlerinin en iyi örneklerindendir (Koberg ve Longoni, 2019).

Arz ve müşteri talebini eşleştirmek, firmalar tarafından ürettikleri ürünü mümkün olduğunca en uygun maliyetli, kaliteli ve doğru zamanda teslim etmek için kullanılan kesin, veri tabanlı bir bilim haline gelmiştir. Pek çok sağlık kuruluşu ve hizmet sağlayıcısı için, tedarik zincirinin önemi, bölgeselleştirilmiş stratejik avantajdan ziyade küresel çapta avantaj sağladığını COVID-19 ile farkına varmıştır. Eski tarzda tedarik zinciri yönetimi şekline dönmek tekrar sağlık kuruluşlarını ve diğer bütün firmaları savunmasız hale getirmektedir (Francis vd., 2020).

Tedarik zinciri, firmalar için organizasyon tarafında rekabet üstünlüğünün en önemli etkeni haline gelmektedir. Tedarik zinciri organizasyonunun yönetimi, kaynakların firma bütününde nasıl daha iyi verim alınması ve bu verimi bütün zincir yoluyla firmanın genel değerinin nasıl maksimum seviyeye ulaşacağını

vurgulamaktadır. Tedarik zinciri, firmanın tedarikçileri ile nihai tüketiciyi birbirine yakınlaştıran ve değer katan faaliyetler zinciridir. Tedarik zinciri faaliyetlerinin temel ilkesi, firmanın tedarikçilerinden verim almak, karşılıklı değer katmak ve müşterilere tam zamanında teslim etmektedir (Al-Dabbagh, 2020).

Tedarik zinciri, bir müşteriden gelen talebin yerine getirilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak organizasyon zincirinde yer alan bütün firmaları kapsamaktadır. Üreticiyi, tedarikçileri, lojistik faaliyetleri, depoları, perakendecileri ve hatta son tüketicinin kendisini içermektedir. Üretici firma gibi her kuruluş içinde, tedarik zinciri müşteriden gelen talebi almak ve bu talebi yerine getirene kadar ilgili bütün işlevleri içermektedir. Bu işlevler müşteriye özel ürün geliştirme, pazarlama, operasyon, dağıtım, finans, müşteri hizmetleri ve müşteri talebinin karşılanması ile ilgili işlevleri içermektedir. Etkin tedarik zinciri yönetimi, firmaların ürün ve hizmetlerinde pazarda rekabet avantajı oluşturmak ve oluşturduğu rekabet avantajını aynı kalitede devam ettirme yönetimidir. Etkili tedarik zincirini bütün firmaya entegrasyonunu sağlamak için firmaların araştırma ve geliştirme konusunda yatırım yapmaları gerekmektedir (Sukati vd., 2012).

2.2.1 Tedarik Zinciri Yönetimi Faydaları

Firmaların oluşturduğu sağlıklı bir tedarik zinciri pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmesini sağlamaktadır. Bu yapılan proaktif ve çözüm üretebilen zincir sayesinde sadece lokal olarak değil küresel çapta da avantaj elde etme şansı vermektedir. Müşteri taleplerini cevap verme konusunda maksimum seviyede karşılama oranı sayesinde pazarlar rekabet üstünlüğünü elde ettirmektedir. Firma da departmanlar arası verimi maksimum seviyeye çıkarmasını sağlar ve bu sayede yenilikçi bir yönetim anlayışı geliştirmektedir. Firmaların kurumsallaşması adına oluşturulan tedarik zinciri pazar payında stratejik önem taşımaktadır. Tedarik zinciri sayesinde düzgün stok tutumu ve doğru ürün ile talebe göre esnekliği arttırmaktadır (Sukati, vd., 2012).

2.2.2 İşlem Maliyeti Teorisi

Coase, Barnard ve Simon (2021), işlem maliyeti teorisinin firmaların varlığına katkılarını tanımlayan ilk araştırmacılar arasındadır. İşlem maliyeti teorisinin ilk çalışmaları, organizasyonun iç işleyişine çok az ilgi gösterilmiştir. Kuruluşlarda dikey bütünleşmeyi ve güveni teşvik etmede işlem maliyeti teorisinin rolünü vurgulayarak, işlem maliyeti teorisinin uygulamasını daha da genişletmiştir. İşlem maliyeti teorisinin bu yönleri, organizasyonlarda tedarik zinciri yönetiminin rolü için destekleyici etmenlerdir. Tedarik zincirine ister ağ ister bütünleşmiş bir süreç olarak bakarsak bakalım işlem maliyeti teorisi ikinci kademe ve birinci kademe tedarikçilerden, birinci kademe ve ikinci kademe müşterilere kadar organizasyonel tedarik zincirinin çeşitli unsurlarının dikey bağlantısını ve entegrasyonunu açıklamaktadır (Grover ve Malhotra, 2019) çalışmalarında, tedarik zinciri yönetiminde işlem maliyeti teorisinin uygulanması hakkında kapsamlı bir araştırma yürütmektedir. 1000 satın alma yöneticisi üzerinde yaptıkları ampirik çalışmada, işlem maliyeti teorisinin organizasyonel tedarik zinciri yönetimine dört yönden uygulandığı sonucuna varmışlardır. Bu sonuçlardan ortaya çıkan bulgular çaba, izleme, sorun ve avantaj olmuştur. Tedarikçilerle “ilişki kurma ve sürdürme” çabası, “tedarikçilerin performansını izleme” maliyeti, iş ilişkilerinde ortaya çıkan sorunları çözmek ve tedarikçilerin “fırsatçı bir davranış” sergilenmesidir. Bununla birlikte, işlem maliyeti teorisi, öncelikle organizasyonlardaki doğrudan ekonomik faktörlerle ilgilidir ve bu nedenle, tedarik zincirindeki aktörler arasındaki kişisel ve insani ilişkiler dahil olmak üzere, organizasyonel tedarik zincirinin işleyişinin bazı önemli yönlerini ele almakta başarısız olmaktadır (Lavassani ve Movahedi, 2010:2).

2.2.3 Sürdürülebilirlik Teorisi

Sürdürülebilirlik ilkelerinden yola çıkarak kargo dağıtım sistemlerinin oluşturulması, öncelikle ulaşımın olumsuz çevresel etkisini azaltmak için yapıldı.

Atmosfere yayılan karbondioksit emisyonlarının azaltılması bu alanda birinci önceliğe sahiptir. Bu amaca ulaşmanın etkili yollarından biri, şehirlerde trafiğin en az olduğu vakitler olan iş saatleri dışında teslimatların yapılmasıdır. Bu sayede nüfusu yoğun olan şehirler de salınımın azaltılması hedeflenmiştir. Taşıma sürecinin değerlendirilmesi, sürdürülebilirlik algısı ve araç rotalama probleminin bir parçası olarak, nakliye cirosunu en aza indirirken yakıt tüketiminin de azalması bununla doğru orantılıdır. Kent lojistiğinin bir parçası olarak, araçların her kademede rasyonel yük taşıma kapasitesi olması için iki kademeli dağıtım sistemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Kentsel bölge içindeki ulaşım döngülerini oluşturmak için araçların dağıtım merkezlerine yakın olarak tahsis edilmesi nedeniyle, ulaşım maliyetlerinin ve atmosfere salınan karbon emisyonlarının eşzamanlı olarak en aza indirilmesi için atılan önemli adımlardan biridir (Rossolova vd., 2020).

Bu atılan adımlar büyük şehirlerde önemli atılımlar olsa da küçük şehirler de aynı projenin uygulanması ile aynı sonuçları almanın arasında doğru orantı olup olmadığı yapılacak araştırmalarla ortaya koyulabilecektir. Şehirdeki hacim ile kırsal kesimlerdeki teslimat hacminin aynı olmaması sebebi ile burada yapılacak uygulamada maliyet artışının çok yüksek olacağı ön görülmektedir. Bununla birlikte, teslimat da iki nokta arasındaki kilometre artışı, aynı zamanda, kırsal alanlar içinde son derece önemli olan lojistik maliyetinde bir artışa yol açabileceği düşünülmektedir. Bu durumda mesafelerin artmasının karbon emisyonlarındaki değişimi de olumsuz etkileyeceği vurgulanmaktadır (Rossolova vd., 2020).

Yakın tarihli bir rapora göre, küresel karbon emisyonunun %20'sinden fazlasından 2.500 dev uluslararası şirket sorumludur ve bunların çoğundan bu firmaların yürüttüğü tedarik zinciri ağları sorumludur. Bu emisyonu arttıran unsurlar esas olarak taşımacılık üretim, perakendecilik, yeniden imalat vb. gibi diğer ilgili faaliyetlerden dolayı emisyon da artış gözlemlenmiştir. Ayrıca, envanter faaliyetinde yer alan depolama ve stoklama da bozulabilir ürünlerinde devamlılığını sağlamak için kullanılan yöntemlerde emisyon

salımına olumsuz etki etmektedir. Süt, ekmek, çiçek, meyve ve sebze gibi çabuk bozulan ürünlerin belirli bir son kullanma tarihi vardır ve belirtilen süre içinde satılamazlarsa kullanım dışı kalırlar bundan dolayı bu ürünlerinden saklanması harcanan enerji küresel çapta çok büyük salınımlar sağlamaktadır. Bu nedenle, bozulabilir ürünlerin sürdürülebilir bir tedarik zinciri ağında taşınmasından kaynaklanan emisyon salınımını dikkate almak önemlidir. Bu konunun önemine rağmen, sürdürülebilir bir tedarik zinciri ağının bozulabilir ürünleri için bütünleşmiş ulaşım planlaması ve perakendecilik kararını araştırmaya odaklanan çok az sayıda mevcut çalışma bulunmaktadır (Peng, Chen ve Zhang, 2022).

2.3 KRİZ YÖNETİMİ

Genel olarak krizler, bir sistemi veya küresel çapta fiziksel olarak etkileyen, sistemin temel işlevlerini ve devamlılığını tehlikeye atan yönetilmesi zor bir kaosu içermektedir. Afetler, salgınlar ve doğal olarak oluşan bütün krizler firmaların veya sistemin üzerinde çok az kontrole sahip olduğu ani, öngörülemeyen, yıkıcı bir değişimi tetikleyen durumlardır. Günümüzden örnek verecek olursak Covid 19 buna en doğru örnek olacaktır. Şirketlerin ve devletlerin hiç beklemediği anda bütün paydaşlar çok derinden etkilenmiştir. Literatürde, bir krizi organizasyonun üzerinde kontrolü olmayan harici bir olaydan kaynaklanan bir felakete atfederken, bir krizi dahili bir organizasyon başarısızlığı ile ilişkilendiren ayrım açıktır (Bartošová vd., 2021).

Ayrıca krizler, doğal (örn. depremler, salgın vb.) ve insan kaynaklı krizler (örn. terör saldırıları, siyasi veya finansal krizler) olarak ikiye ayrılır ancak olayların pratik bağlamındaki bu ayrımlar, bir kriz ve bir felaket birbiri ile ilişkili oldukları için tam bir ayrım söz yapılamamaktadır. Bundan dolayı temel olarak literatür de ve sosyal hayatta kriz olarak geçmektedir. Örneğin, Covid-19 pandemisi hem doğal (virüs) hem de insan yapımı (sosyo-ekonomik) bir dış felakettir ve olay krizin yönetilememesi ile hem ekonomik hem sosyal anlamda yıkıma neden olmuştur. Bu nedenle kriz ve afet, belirli

bağlamlarda ve sorun alanlarında nedenleri dikkate alınarak tanımlanmalıdır. (Ziakas vd., 2021).

Planlanan olaylar için kriz türlerini karşılaştırmak ve araştırmak bilimsel olarak önemli görülmektedir. Genel olarak bir krizin ya harici bir nedeni vardır ya da bir olaya pandemi gibi genel toplumsal/ekonomik krize sebep olduğu görülmektedir. Ayrıca, kültür ve liderlik zayıflıkları, görevi kötüye kullanma veya yetersizlik nedeniyle kuruluşlar içinde içten içe gelen bir kriz veya görünmeyen krizler meydana gelmektedir (Soni ve Kodali, 2013). İnsanların ve kuruluşların bir saldırı veya yaralanma gibi bir olaya nasıl tepki verdiği veya bir pandemi gibi genel bir krize nasıl tepki verdiği, bu krizin sebebi kadar önemli olmaktadır. Örneğin, bazı hükümetlerin Covid-19 pandemisine karşı zayıf yönetimi ve bu kriz önlenilecekken “sürü bağıksılığı” yöntemiyle krizin daha da büyümesine tanıklık etmektedir. Dış nedenler arasında doğal, insan hatası, insan ihmali, ekonomik ve sosyo-kültürel koşullar yer almaktadır. İç nedenler, kurumsal kültür çatışması, zayıf veya yetersiz yönetim, zamanında doğru şekilde hareket etmeme ve sistem çapında problemler oluşmaktadır. Nedenler genellikle birbiriyle iç içedir, birbirini etkiler ve böylece krizlerin karmaşıklığını ve etkilerinin şiddetini arttırmaktadır (Ziakas vd., 2021).

İlk tanımlanan risklerden biri, 1738'de bir geometrik ortalama riskini ölçmeyi ve bir dizi bağımsız olay yoluyla genişliğinin riskini en aza indirmeyi öneren Bernoulli'dir. Zaman içerisinde riskleri azaltmak ve minimaliz etmek için şirketlerde risk yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. Resmi risk yönetimi çerçevelerinin büyük işletmeler için tasarlandığını küçük ve orta ölçekli işletmeler için çok karmaşık olduğunu belirlenmiştir. Çok sayıda yabancı araştırmacı, çeşitli endüstrilerdeki tedarik zinciri projelerinin risklerini incelemiş olup, risk yönetimi sürecinin beklenmeyen değişikliklerden kaynaklanan belirsizliklerin varlığı ile bir sorun olduğu tespit edilmiştir. Teknoloji, pazar talebi ve özellikle tüketici tercihlerindeki hızlı değişimden kaynaklanan belirsiz koşulların üstesinden gelmek için organizasyonlar artık lojistik

sektöründe risk yönetimini rakiplerinin önünde yapmak zorunda kalmışlardır (Soni ve Kodali, 2013).

Günümüzde iş süreci, tüm iş sürecine dahil olan çok sayıda varlık ve paydaş nedeniyle daha karmaşık hale gelmiştir. Bu, çeşitli ticari faaliyetlerden kaynaklanan büyük riskler ortaya çıkmıştır. Bu olaylar, risk yönetimine eskisinden daha fazla ilgi çekmektedir. Sistemin belirsiz yapısı ve şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisi nedeniyle, lojistik sektörü artık eskisinden daha fazla riskle karşı karşıya kaldığı gözlemlenmektedir. Ayrıca üretim, ekonomi, piyasa, finansal durum, kredi, yasa, politika, çevresel faktörler, personel, bilgi riskleri gibi sebepler çeşitli risk türlerini belirtmektedir. Riskler tüm iş alanlarıyla ilişkilidir ve lojistik alanı da bir istisna değildir. Günümüzde risk yönetiminin en önemli ve efektif olduğu alanlardan biri de lojistik ve tedarik zinciri yönetimidir (Bartošová vd., 2021).

Kriz yönetimindeki en önemli ana unsurlardan biri de kriz varlığında krizin değerlendirmesinin yapılmasıdır. Kriz altındaki bir kamu ve/veya özel kuruluş, kurum veya ülkenin istikrarını bozacak şekilde beklenmedik zamanda oluşan bir sorunun verdiği bir kriz varlığında kritik kararlar alınması gerekmektedir. Bu krizin kaynakları ya iç faktörler olabilir ya da kuruluşlara yönelik dış faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu kurumlar zamanında karar almazlarsa ve risk faktörleri kontrol edilmeden geçirtilirse, işletmeye veya kamu hizmetine kalıcı olarak zarar vermek ile bunun sonucunda ortaya çıkan sosyoekonomik sorunlarla firmanın başarısızlığına neden olabilmektedir (Coccia, 2020).

Firmalar veya kurumlar için bir krizin tanımlanması, firmanın geleceğini etkileyecek unsurların değerlendirilmesini gerektirir. Bu maddeler;

- Sorun kuruluş için yakın bir tehdit oluşturmakta mıdır?
- Yaşanılan durum bir sürpriz veya şok unsuru içermekte midir?
- Bu yaşanan krizin beklenmedik ve belirsiz gelişimi, işletme üzerinde zamanında ve etkili kritik kararlar alması için baskı oluşturmakta mıdır?

Bununla birlikte, bazı krizler (doğal oluşan krizler) kaçınılmazdır ve kuruluşların bu konuda hızlı karar almaları son derece önemli bir etkidir. Kuruluşlar için riskin genel tanımı, kuruluşu ve işi olumsuz etkileyip etkilemediğine bakılmaksızın, bir performans farkı veya krizin yarattığı konjonktür değişikliğidir. Krizler, firmanın faaliyetlerine devam edebilme ve/veya kuruluşların kendilerinin yeni konjonktüre adaptasyonu için kritik kararlar sürecini tetikleyen içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanabilmektedir

(Coccia, 2020).

2.3.1 Yakın Zamanda Yaşanan Krizler

Küresel kriz yönetimine ilişkin dünyada küresel çapta yaşanan krizlerin, düzenli olarak çok uluslu şirketlerin karıştığı kriz örneklerine rastlamak mümkündür. Kobe Steel'in metal kalitesi raporlarını tahrif etmesi, Malaysia Airlines Flight 370'in ortadan kaybolması, British Petrol'ün Körfez'de petrol sızıntısı, Toyota arabalarının bazı modellerinde ani bir şekilde hızlanma yaşanması ve reçeteli bir ilaç olan Vioxx'u kullandıktan sonra insanların ciddi şekilde hastalanması çok uluslu şirketlerin dahil olduğu yüksek profilli krizlere örnek olarak gösterilmektedir. Uluslararası krizlerin yaşanmasının sebeplerinden biri de firmaların uzun tedarik zincirleri oluşturdukça ve firmaların alışmış olduğu düzenden çıkıp yeni bir ürün oluşturduğunda veya yeni bir pazara girdiğinde krizler artması beklenmektedir. Küresel krizlere dair en önemli örneklerden biri de Volkswagen'in yaşamış olduğu emisyon krizi örnek olarak gösterilmektedir. Küresel çapta yaşanan bu krizde Volkswagen firma olarak bulunduğu pazarlarda ve küresel çapta bir imaj krizi yaşanmıştır. Bu uzayan tedarik zincirindeki iyi örneklerden Nike binlerce tedarikçiye sahip olmasına rağmen zincir aksamadan devam etmektedir. Bir diğer örnekte ise Starbucks'ın Asya pazarındaki agresif yayılımına

rağmen tedarik zincirinin doğru işlemleriyle sorunsuz bir şekilde devam etmektedir (Coombs ve Laufer, 2018).

2.3.1.1 Çip Krizi

Günümüzde cep telefonlarının, bilgisayarların, otomobillerin, robotların ve askeri araçların çipsiz üretilmeyeceği çok iyi bilinmektedir. Bununla birlikte, 2020'nin ikinci yarısında ortaya çıkan "çip yetersizliği" eğilimleri, aslında yavaş yavaş diğer sektörlerle etkisini arttırmakla beraber ilk olarak otomobil endüstrisinde başlangıç göstermiştir. Günümüzde, bir tane araba üretilmesi için bile binlerce çip gerekmektedir. Hem COVID-19 hem de Asya-Amerika-Avrupa üçgeni arasında yaşanan ticari çekişmelerden etkilenen otomotiv endüstrisindeki yukarı yönlü çip tedarikçileri ve alt otomobil üreticileri arasındaki uzun vadeli sıkı arz ve talep dengesinin endüstriyel tedarik zinciri yapısının gidişatını bozmuştur. 2020'nin ikinci yarısından itibaren birçok otomobil üreticisinin çip tedarik sorunlarından etkilenen üretim hatlarının bir kısmını kapatmaktan başka seçeneği kalmamıştır. Örneğin, Volkswagen ve Toyota, Çin'deki Chengdu ve Guangzhou'daki belirli üretim hatları kapatılmıştır. Fiat Chrysler, Meksika ve Kanada'daki fabrikalarının otomobil üretimini günlerce askıya alınmıştır. Bu arada Nissan ve Hyundai, Japonya ve Avrupa'daki otomobil üretimlerini önemli ölçüde azalttı. Bütün bunlara ek olarak, Çin'in A-hisse piyasasındaki otomobil stokları da "çip sıkıntısı" nedeniyle aşamalı olarak keskin bir şekilde düşüş göstermiştir (Wu, Zhang ve Du, 2021).

2.3.1.2 Küresel Tedarik Zinciri Problemi

COVID-19 sebebiyle devam eden küresel tedarik zinciri krizi, günümüzde hala azalma belirtisi göstermemekle beraber etkisi daha da fazla artmaktadır. Gıda ürünlerinde yaşanan arz sıkıntısı, daha önce hiç olmadığı kadar dikkati tedarik zinciri sorunlarına çekti. Bu krizle beraber yıllardır faydasının konuşulduğu tam zamanında

üretiminde tedarik zinciri yapısında sorgulanmaya başlanmıştır. Mevcut duruma birden fazla faktör yol açtı, ancak bunlar iki kapsamlı nedenden kaynaklanmaktadır. Tedarikçilerin artan talebe gerekli arzı yetiştirememesi ve küresel ticaret rekabeti iki ana neden olarak söylenmektedir. Pandemi kaynaklı ürün kıtlığına çözümler geliştirmek için, bu sorunların 2020'nin başından beri nasıl devam ettiğini ve dünya çapında bir lojistik tıkanıklığa neden olduğunu daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Pandemi etkisi Mart 2020'de pandemi kendini gösterirken, tüketici talep kalıpları aniden değişim göstermiştir (Guerrero, Letrouit ve Pais-Montes, 2020).

İnsanların evden çalışmaya geçiş yapması, okulların çevrimiçi eğitime geçmesiyle birlikte tüketici davranışları değişiklik göstermiştir. İnsanlar daha büyük ve bahçeli evlere geçmek isterken, ev aletlerine, bilgisayar ve iletişim araçlarına, mobilyalara, oyuncaklara ve eğlence ekipmanlarına olan talebi önemli ölçüde arttırdığı gözlemlenmiştir. Böyle ani ve sert bir değişim, en iyi zamanlarda bile üretimi ve arz sağlayıcıları zor durumda bırakmıştır. Pandemi sırasında üreticiler bu sürede azalan işgücü ve malzeme temininde yaşanan sıkıntılar, fabrika kapanışları ve nakliye gecikmeleriyle uğraştıkları için arz ve talep arasındaki dengesizliği kapatmak için zamanında uyum sağlayamamışlardır. Yaşanan bu arz sıkıntısı talebi karşılamayınca ürün fiyatlarında yaşanan ciddi artış talebi de zor durumda bırakmıştır. Klasik ekonomi teorisi ile bakacak olursak arzı azalan ürünün talebi artmasıyla beraber fiyatlarda çok ciddi ölçüde artmalar yaşanmıştır. Pandemiyle beraber küresel tedarik zincirinde gemilerde komple hat durması, hava kargoculuğunun sıfır noktasına inmesi ve kara taşımacılığının sağlıklı yapılamaması da bu krizi ciddi şekilde tetiklediği görülmüştür (Yossi ve Sheffi, 2021).

2.3.1.3 Konteyner Krizi

Yoğunluğu ve coğrafi kapsamı bakımından emsalsiz olan mevcut Covid-19 salgınının patlak vermesi denizcilik tedarik zincirlerini de ağır şekilde etkilenmiştir. Bu

etkinin en büyük payı da limanlardan hiç gemi çıkmamasıyla komple hat durması ve hattın bazı bölümlerinin durmasıdır. Deniz ticaretinde yaşanan yavaşlama, yaşanan talep kaybıyla beraber konteyner taşımacılığı sekteye uğramış ve konteyner fiyatları önemli ölçüde artmıştır. Bu yaşanan talep azalmasından dolayı, arz sahibi olan hatlar da navlun fiyatlarını arttırmak zorunda kalmıştır. Bundan dolayı taleplerin dalgalanması ile konteyner taşımacılığının düştüğü gözlemlenmiştir (Guerrero vd., 2020).

Aynı zamanda, sokağa çıkma yasağı, limanlarda personellerin yarı yarıya çalışması ve Covid-19 ile ilgili alınan kısıtlama kararları da liman tıkanıklığına ve limanda yapılan elleçleme faaliyetlerinde gecikmelere, denizcilik tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliğinin zayıflamasına sebep olmuştur. Bu yaşanan konteyner fiyatlarındaki krizle beraber, hane halklarının da bundan zaman içerisinde etkilendiği görülmüştür. Yaşanan arz sıkıntısı genel bir krize dönüşme sinyallerini vermeye başlamıştır. 2020'nin ikinci yarısıyla, 2003'teki Çin ihracat patlamasından bu yana en büyük olan konteyner navlun oranlarında çarpıcı bir artış damgasını vurmuştur. Covid-19 krizinin deniz taşımacılığı üzerindeki etkileri emsalsiz gibi gözükse de bu yaşanan kriz konteyner ağındaki ilk küresel şok değil ve 2008/2009 ekonomik krizinde de konteyner taşımacılığında bu tarz artışlar ve tamamen hat durmaları yaşandığı gözlemlenmiştir (Guerrero vd., 2020).

3. YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırma, lojistik ve hizmet sektöründe yer alan yöneticilerin Covid-19 salgını döneminde tedarik zinciri ile ilgili gelişmelere dair görüşlerini ortaya koymak amacı ile yapılan durum çalışması, yaşanan durumun ayrıntıları ile işlemek için tasarlanmış bir nitel araştırmadır. Durum çalışması, sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelenmesini içeren metodolojik bir yaklaşımdır (Subaşı ve Okumuş, 2017).

Araştırma da mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda konunun özüne uygun firmalar tespit edilmiş bu firmaların lojistik ve tedarik zinciri departman direktörleri veya yöneticileriyle görüşme ayarlanmıştır. Konuya uygun sorular hazırlandıktan sonra firma yöneticilerinin cevapları aynı şekilde araştırmaya aktarılmıştır. Verilen cevaplar sonrasında ise bu cevaplar Nvivo analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda en çok tekrar eden kelimeler tespit edilmiştir. Tespit edilen kelimelerin araştırmayla bağlantısı incelenmiştir. Tekrar edilen kelimeler arasından en çok tekrar eden 6 kelimenin analizi, kelime ağacı yöntemiyle analiz edilmiştir.

Niteliksel araştırma yöntemlerinin kökenleri antropoloji, sosyoloji ve psikoloji dahil olmak üzere farklı disiplinleri içermektedir. Odak noktası ne olursa olsun, nitel araştırma, öznel anlamın yorumlanması, sosyal bağlamın tanımlanması ve meslektan olmayan bilginin önceliği ile ilgilenmesi gerekmektedir. Niteliksel araştırma soruları başlıca üç alana odaklanır; belirli sosyal gruplar içindeki iletişim süreçlerini ve

etkileşim kalıplarını keşfetme aracı olarak dil; durumlara ve eylemlere atfedilen sübjektif anlamların tanımlanması, yorumlanması, nitel verilerdeki kalıpları ve bağlantıları keşfederek teori oluşturmayı içermektedir. Test edilecek belirli hipotezler yerine nispeten geniş sorular, sorgulamanın ilk odağını tanımlamaktadır. Bu sorular, derin bir anlayışa ulaşmak olan amacı yansıtır. Bunu başarmak için, bilgi (veri) toplandıkça ve araştırmacının başladığı geniş soruları detaylandırdıkça, bu sorular yalın format alabilmektedir (Güçlü, 2019).

Bu şekilde oluşturulan yalın hale getirilmiş veya daha spesifik sorular, çalışma ilerledikçe daha odaklı örnekleme ve bilgi toplamaya yol açmaktadır. Bu anlamda nitel araştırma, esnek ve bağlama duyarlı olacak şekilde tasarlanır ve karakteristik olarak ortaya çıkan olarak tanımlanmaktadır. Bu, belirli bir çalışmada sorulan araştırma sorularının ortama, verilere ve bunların analizine yanıt olarak geliştiği anlamına gelir. Bu nedenle, örnekleme, veri toplama, analiz ve yorumlama adım adım birbirini takip etmek yerine döngüsel (yinelemeli) bir şekilde birbiriyle ilişkili şekilde ilerlemektedir (Yıldırım, 1999).

Nitel araştırmanın raporlanmasında, araştırmanın başlangıç alanı ve çalışmanın amaçları veya araştırma soruları açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu, nitel araştırmada iyi uygulama için iki temel kriterle baz alınmaktadır. Birincisi, okuyucunun çalışmanın niyetlerini anlamasına ve bu niyetler ile örnekleme, bilgi toplama ve analizle ilgili müteakip seçimler arasındaki uyumu (uygunluğu) değerlendirmesini sağlamaktadır. İkincisi, araştırmacının başlangıç noktasının net bir şekilde anlaşılması, okuyucunun araştırmacının geçirgenliğini (yani, araştırmacının kendi varsayımlarının, anlayışının ve yorumlarının yapılan gözlemlerden veya toplanan bilgilerden ne kadar etkilendiğini) değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle, araştırma raporunda yer alan ve araştırmacının araştırma karşılaşmasından öğrendiğini gösteren kanıtlar, katılımcıların görüşlerinin temsil edildiğine dair iddialara bir miktar özgünlük katar (Fossey vd., 2002).

3.2 VERİ TOPLAMA

Araştırmada sektörün önde gelen firmaların yöneticileriyle mülakatlar yapılmıştır. Mülakat sorularının etik kurul uygunluğu için Beykoz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul’una başvurulmuş, 06.02.2023 tarih ve 2023/5 sayılı toplantının 7 numaralı kararı ile onay alınmıştır. Onay karar örneği Ek-2’de yer almaktadır. Mülakatlarda yer alan yöneticilerin çalıştığı firmalar, sektörde ilk 5 içerisinde yer alan firmalardır. Yöneticiler, firmalarda tedarik zinciri direktörü veya lojistik direktörü olarak görev almaktadır. Mülakat süresince toplam 8 yönetici ile karşılıklı soru-cevap şeklinde ilerlenmiş olup, sektörel bazda ne gibi değişikliklerin olduğunun uygulama üzerinde görülmesi sağlanmıştır. Mülakata katılan katılımcıların çalıştığı firmalar, LC Waikiki, Arkas, Ekol Lojistik, Evidia Mağazacılık, Rubibrand’dır.

LC Waikiki perakende alanında 1200 mağazasıyla Türkiye’nin en büyük mağaza ağına sahip firmaların biridir. 2021 yıl sonu itibariyle 34,1 milyar TL net satış, 54 bin istihdam, 950 milyon USD ihracat ve yaklaşık 1200 mağaza sayısına ulaşmıştır (<https://corporate.lcwaikiki.com>).

Arkas Holding’in 14’ü Türkiye’de olmak üzere 23 ülkede 57 ofisi bulunmaktadır. Merkezi İzmir’de bulunan Arkas, 63 şirketi ile 7300 kişiye istihdam sağlayan uluslararası bir holding şirketidir. Arkas, özel liman işletmeciliğinde Türkiye’nin dış ticaretine en çok katkıda bulunan şirketler arasındadır. Türkiye’nin son 10 yılın en çok elleçleme yapan konteyner limanı Marport ve Türkiye’nin ilk otomotiv limanı Autoport ile hizmet verirken, Türkiye’de limancılık alanındaki tecrübesini yurt dışında da değerlendirmek amacıyla İtalya’nın La Spezia kentindeki Terminal del Golfo limanı ile ortaklığı bulunmaktadır (<http://www.arkas.com.tr>).

Rubibrands Türkiye'nin ilk uluslararası pazaryerlerine açılan E-Ticaret marka yatırım şirketi olan Rubibrands, özellikle Orta-Doğu Avrupa, Orta-Doğu, Afrika ve Türkiye’de üretim yapan başarılı markalara yatırım yaparak onları küresel markalara dönüşmektedir (<https://rubibrands.com>).

Ekol Lojistik, Türkiye, Almanya, İtalya, Yunanistan, Fransa, Ukrayna, Romanya, Macaristan, İspanya, Polonya, İsveç ve Slovenya’da olmak üzere, kapalı alanı 1.000.000 m²’ye yaklaşan dağıtım merkezinin yanı sıra Intermodal taşımacılığa fırsat veren haftalık 52 sefer yapan blok trenleri ve 7.500 aracıyla da Ekol, Avrupa’nın önde gelen lojistik sağlayıcıları arasındadır (<https://www.ekol.com>).

Evidea evi için alışveriş yapmak ve evine değer katmak isteyenlere; kaliteli, genele hitap eden ve kurulumu ustalık gerektirmeyen ürünleri makul fiyatlarla sunan, müşteri deneyimine önem veren, bulunduğu pazarı takip eden, yeni trendlere öncülük edip ilham veren, bir e-ticaret sitesi ve mağazalar zinciridir. Ev ürünleri kategorisinde 2011’den bu yana hizmet veren e-ticaret perakendecisi Evidea, güçlü e-ticaret kimliğine ek olarak perakende mağaza zinciri ile büyümeye devam etmektedir. 2019 yılında gerçekleşen yeni ortaklık yapısı sonrasında altyapısını güçlendiren Evidea, 2025 yılı sonuna kadar 110 mağazaya ulaşmayı hedeflemektedir. Çoğunluğu alışveriş merkezlerinde yer alması hedeflenen ferah mağazalarında, tüketicilerin dekoratif fikirler bulup ilham alabileceği keyifli bir ev alışveriş deneyimi yaşamalarını hedeflemektedir (<https://www.evidea.com>).

3.3 MÜLAKAT SORULARI

Araştırma kapsamında, mülakata katılan kişiler aşağıdaki sorular yöneltildi. Bu sorular kapsamında katılımcılardan, Covid 19 döneminde yaşanan problemler, krizler, değişimler ve bunlara yönelik ne gibi önlemler aldığına dair bilgilerin toplanması hedeflenmiştir.

- 1) Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
- 2) Kaç yıldır firmanızın bünyesinde görev alıyorsunuz? Görev aldığınız pozisyonu açıklayabilir misiniz?
- 3) Firmanız bünyesinde yer alan tedarik zinciri departmanının yapısından bahseder misiniz?

- 4) Firmanızın kullanmış olduğu taşıma modlarından bahseder misiniz?
Operasyonlarınız da kullandığınız taşıma modlarının dağılımı ne şekildedir?
- 5) Covid 19 sürecinde tedarik zincirinde gecikmeler ve diğer başka sorunlar ile karşılaştınız mı?
- 6) Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?
- 7) Covid 19 sürecinde karşılaştığınız gecikmelere karşı hangi önlemleri aldınız?
- 8) Covid 19 sürecinde taşımacılık modlarında herhangi bir farklılık oldu mu? Eğer olduysa bu farklılıklara karşı ne gibi önlemler aldınız?
- 9) Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?

3.4 NVİVO ANALİZ YÖNTEMİ

NVivo, 30 yıl önce Avustralya merkezli QSR International tarafından tanıtılan bir yazılım analizidir. O zamandan beri NVivo, nitel alanlarda önde gelen araştırmacılar ve akademisyenler tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır. NVivo'nun zaman açısından verimli, şeffaf ve çok yönlü olması program kullanıcıları açısından önem arz etmektedir. Nice veriler, nitel veriler ve karma verileri yakalayabilmesi ve büyük miktarda veriyi barındırabilmesi gibi birden fazla avantajı barındırmaktadır (Dollah, Abduh ve Rosmaladewi, 2017). Bu etkenlerden dolayı kullanım açısından yaygındır. NVivo'yu veri analiz aracı olarak kullanan araştırmacılar farklı konularda araştırmalardan da faydalanılabileceğini göstermiştir; Malezya'da tıp, hemşirelik öğrencilerinin deneyimleri, sağlık personelinin mesleki deneyimleri, profesyonellik, psikiyatri ve örgütsel karar verme gibi konularda kullanılmıştır. NVivo bir dizi farklı veri türünü barındırabilir: Araştırma belgeleri, resimler, video, elektronik tablolar, web sayfaları ve sosyal medya verileri gibi birçok veriyi aynı anda aktarabilmeyi sağlamaktadır. Ayrıca NVivo herhangi bir dildeki verilerle çalışır, tema ve vaka

kullanarak bilgileri organize edebilir ve farklı referans yönetimlerinden makalelerin içe aktarımını sağlayabilmektedir. Ayrıca proje verilerini görselleştirebilir, diğer proje ekibiyle paylaşabilir ve notların ve açıklamaların kaydını tutabilmektedir. Bu çalışmalar, NVivo'nun diğer nitel analiz araçlarından farklı olarak, araştırmacıların akademik çalışmalarını geliştirebileceğini ve diğer referans yöneticileri ile senkronize edilebileceğini göstermektedir (Dollah vd., 2017).

Bu çalışmada, nitel araştırma ve Nvivo kullanarak elde edilen verileri analizi, tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi gibi alanlarda önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür. Kelime ağaçları oluşturarak elde dılecek verilerin analizi, sonuçlar açısından oldukça faydalı bir yöntemdir. Bu kelime ağaçları, belirli kelimelerin öne çıktığı ve vurgulandığı alanları göstererek, verilerin daha anlaşılır hale gelmesini sağlayacaktır.

Öte taraftan, araştırmalarda elde edilen verilerin sistematik bir şekilde sunmak ve analiz etmek oldukça önemlidir. Dolayısı ile mülakat yapılan lojistik ve perakende firma yöneticisi ile elde edilen verileri kullanarak, tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi konularında sektöre önemli bir perspektif kazandırılacağı düşünülmüştür. Bu perspektifler, işletmelerin bu konularda karşılaştığı zorluklar ve nasıl çözümler ürettikleri konusunda bilgi sahibi olmayı da sağlayacaktır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

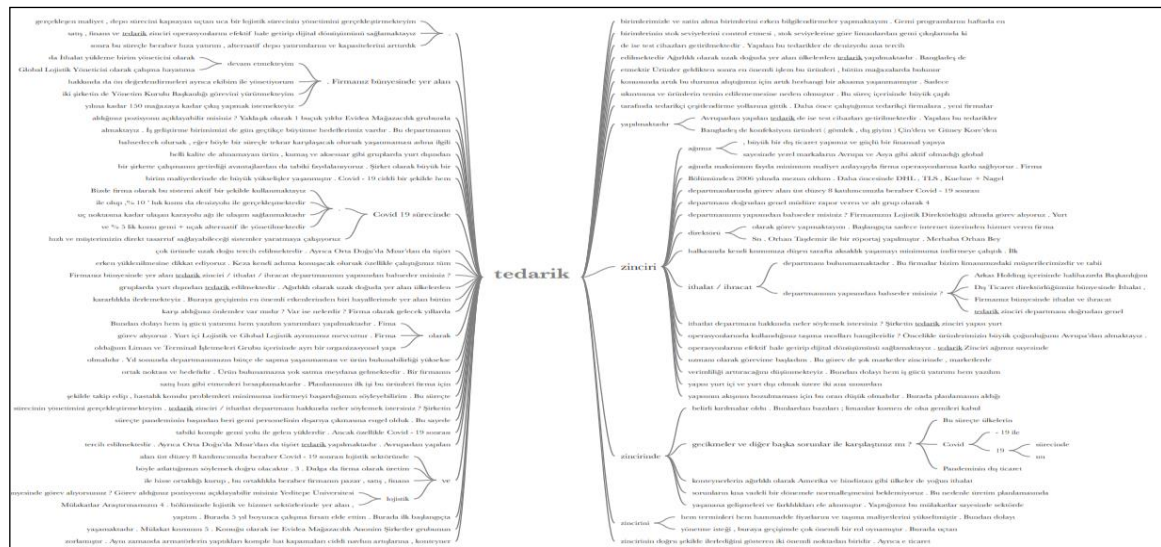
4.1 NVİVO ANALİZİ FREKANS DAĞILIMI

Yapılan araştırma sonrası firma yöneticileriyle mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlar sonucunda, yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar üzerinden Nvivo analizi yapılmıştır. Analiz yapılırken 500 kelime içerisinden ve daha sonra 1000 kelime arasından en çok tekrar eden kelimeler bulunmuştur. Tekrar eden kelimeler baktığımızda mülakata katılan yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar ile araştırmanın özünün dışına çıkılmadığını ve konuya sadık kalındığını görmekteyiz. Yapılan analize göre en fazla tekrar eden ve röportajın kilit taşlarını oluşturan kelimeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Nvivo Analizi Kelime Frekans Dağılımı

Temel Kelimeler	Tekrar	Oran
Firma	120	1.39%
Tedarik	91	1.05%
Deniz	73	0.82%
Lojistik	64	0.73%
Covid	62	0,72%
Büyük	56	0.65%
Kriz	43	0.50%
Depo	38	0.45%
Konteyner	34	0.39%
Önemli	30	0.35%
Görev	30	0.35%
Zaman	28	0,32%
Önlemler	24	0.28%
İthalat	24	0.28%
Karayolu	12	0.14%

4.2 NVİVO KELİME AĞACI ANALİZİ

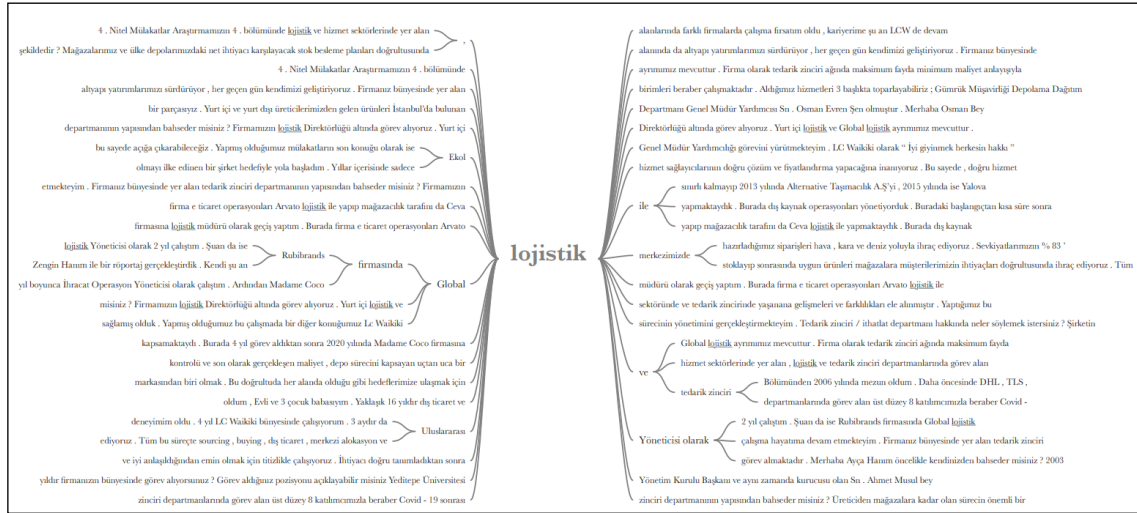


Şekil 1. Tedarik Kelime Ağacı

Şekil 1’de yer alan tedarik kavramına yapılan analize göre “dış ticaret, gecikme, COVID, ithalat” gibi kavramlar öne çıkan bulgulardır. Bu kavramların, Tedarik Kelime Ağacı analizinde öne çıkması, tedarik zinciri yönetimi ile ilgili belirli bir bağlamda önemli kavramların vurgulanması anlamına gelmektedir. Bu kavramlar arasında "dış ticaret" ve "ithalat", mal ve hizmetlerin tedarik zinciri içindeki hareketliliğini ve tedarik zincirindeki ürünlerin üretildiği yerlerin uluslararası olduğunu vurgulamaktadır.

"Dış ticaret" kavramı, tedarik zinciri yönetiminde uluslararası tedarik zincirinin önemli bir parçasıdır. Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında, uluslararası lojistik engelleri ve ülkeler arasındaki seyahat kısıtlamaları nedeniyle dış ticarete gecikmeler yaşanmıştır. Bu nedenle, "gecikme" kavramı da önemli bir vurgu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, COVID-19 salgınının tedarik zinciri üzerindeki etkisi de analiz sonuçlarında belirgin bir şekilde görülmektedir. Bu nedenle, "COVID" kavramı, tedarik zincirindeki sorunların belirtilmesinde önemli bir kavramdır.

Öte yandan, "ithalat" kavramı da uluslararası tedarik zincirinde önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası tedarik zincirinde ithalat, yerel tedarik zinciri için kritik malzemeleri sağlayabilir ve bu nedenle, COVID-19 salgını sırasında ithalatta yaşanan gecikmeler ve diğer sorunlar tedarik zincirinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir.



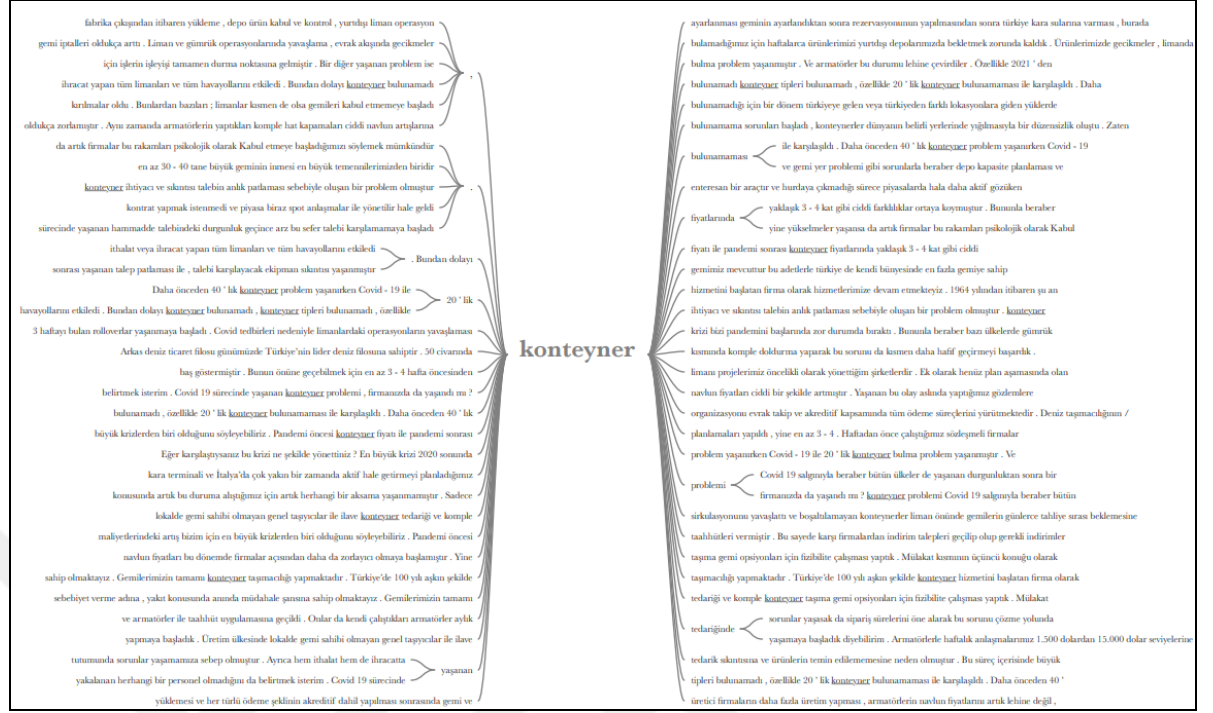
Şekil 2. Lojistik Kelime Ağacı

Şekil 2'de yer alan lojistik kavramına yönelik yapılan analize göre "stok, dış kaynak, sevkiyat ve yurtiçi lojistik" kavramları ön plana çıkan bulgulardır. Lojistik Kelime Ağacı analizinde "stok", "dış kaynak", "sevkiyat" ve "yurtiçi lojistik" kavramlarının ön plana çıkması, lojistik yönetimi ve lojistik faaliyetlerindeki önemli kavramları vurguladığını göstermektedir.

Stok kelimesine yapılan vurgudan, COVID-19 salgınının, tedarik zinciri üzerindeki stok seviyelerinde ciddi bir etki yarattığı söylenebilmektedir. Birçok işletme, malzeme tedariki için yeterli stok seviyelerini koruyamadığı için üretim sürecinde aksamalar yaşadığı bilinmektedir. Bu nedenle, stok yönetimi önemli bir kriz yönetimi konusu haline gelmiştir. Bunun yanında, dış kaynak kavramının öne çıkması da şaşırtıcı olmamıştır. Dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi açısından önemli bir süreçtir. Zira, işletmelerin güçlü bir tedarikçi ağına sahip olması, tedarik

zincirlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından kritiktir. Bu durum aynı zamanda, lojistik firmalarının maliyetleri düşürmesine, kaynakları daha etkin bir şekilde kullanmasına ve uzmanlığı artırmasına olanak tanıyabilmektedir. Bu sonuçtan, COVID-19 salgınının, tedarik zinciri üzerindeki dış kaynak kullanımının önemini artırdığı yorumu yapılabilmektedir. Bu bağlamda, birçok işletme üretim sürecinde dış kaynak kullanımına daha fazla ihtiyaç duymuştur denilebilmektedir.

Ayrıca, COVID-19 salgınının, sevkiyatlar üzerinde ciddi bir etki yarattığı bilinmektedir. Sınırların kapanması, hava ve deniz taşımacılığındaki kesintiler, işletmelerin ürünleri tedarik etmek ve teslim etmek için yeni yöntemler geliştirmesini gerektirmiştir. Bu nedenle, sevkiyat kavramına yapılan vurgu, sevkiyat yönetiminin, kriz yönetimi açısından önemli bir konu haline geldiği şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte COVID-19 salgını, yurtiçi lojistik operasyonları üzerinde de etkili olmuştur. Sokağa çıkma yasakları, kısıtlamalar ve kargo taşımacılığındaki artan talep, yurtiçi lojistik operasyonlarını zorlaştırmıştır. Bu nedenle, yurtiçi lojistik yönetimi de tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi açısından önemli bir konudur.



Şekil 3. Konteyner Kelime Ağacı

Şekil 3'de yer alan konteyner kavramına yapılan analize göre "ihtiyaç, bulunamama, artan navlun fiyatları, yavaşlama, konteyner problemi" kavramları öne çıkan bulgular olmuştur. Öncelikle, Konteyner Kelime Ağacı analizinde öne çıkan kavramlar oldukça ilginç ve önemlidir. Bu kavramlar, tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi açısından önemli sorunları yansıtmaktadır.

"İhtiyaç" kavramı, COVID-19 salgınının tedarik zincirleri üzerindeki etkileri nedeniyle öne çıkan bir kavramdır. Bu kavramın öne çıkması, salgının tedarik zincirlerinde talep ve arz dengesini bozduğu, malzeme ve ürün ihtiyaçlarında artışa neden olduğu düşüncesini pekiştirmektedir. Bu durum, tedarik zinciri yönetimindeki zorlukları artırmış ve konteyner başta olmak üzere birçok ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olmuştur şeklinde yorumlanabilmektedir. "Bulunamama" kavramı da önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Salgın nedeniyle üretim tesisleri kapatılmış, lojistik ve taşımacılık faaliyetleri aksatılmıştır. Bu durum, ürünlerin ve malzemelerin

zamanında teslim edilememesine neden olmuş, tedarik zincirlerinin etkinliğini azaltmıştır.

"Artan navlun fiyatları" kavramı, lojistik sektöründeki en önemli sorunlardan biridir. Salgın nedeniyle taşımacılık faaliyetleri azalmış ve talep azalmış olsa da artan navlun fiyatları sektörü olumsuz etkilemiştir. "Yavaşlama" kavramı, tedarik zincirlerinde COVID-19 salgınının neden olduğu en önemli sorunlardan biridir. Üretim tesislerinin kapalı kalması, lojistik ve taşımacılık faaliyetlerinin aksaması, ürünlerin teslimat sürelerini uzatmış, tedarik zincirlerindeki süreçleri yavaşlatmıştır.

"Konteyner problemi" kavramının, özellikle denizyolu taşımacılığındaki sorunlara işaret ettiği düşünülmektedir. Salgın nedeniyle, denizyolu taşımacılığındaki konteyner stoklarının azaldığı, gemi seferlerinin azaldığı ve konteyner fiyatlarının arttığı bilinen bir gerçektir. Bu durum, tedarik zinciri yönetiminde önemli bir sorun teşkil etmiştir.



Şekil 4. COVID Kelime Ağacı

Şekil 4’de, COVID kavramında yapılan analize göre “önlem, kapanma, salgın, tedarik zinciri ve aksama” kelimeleri en fazla kullanılan bulgular olmuştur. Bu sonuçlar, yöneticilerin COVID-19 salgınının tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi üzerindeki etkilerini ve sektörlerin pandemi sürecinde nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Mülakata katılan yöneticilerin ortak görüşe vardığı konulardan biri de COVID-19 döneminde yaşanan tedarik zinciri problemleridir. Bu dönemde firmalar tedarik zincirinde en önemli üretim yerlerinden olan Asya pazarında bu hastalığa karşı alınan önlemlerin en üst safhada olmasından dolayı büyük sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Operasyonlardaki ciddi aksamaların, stok planlamasına etkisi de büyük olmuştur. Asya kıtası ülkelerinde, limanlardan çıkış yapması gereken konteynerlerin, COVID-19 kapsamında kapanmalardan dolayı gecikmesi, mağazalarda ürün bulunurluğu konusunda ciddi problemler yaşatmıştır.

Kelime analizleri açısından, "önlem" kelimesi, yöneticilerin pandemi öncesinde ve sırasında aldıkları önlemleri ifade edebilmektedir. Bu durum, tedarik zinciri faaliyetlerindeki aksaklıkları önlemek, çalışanların güvenliğini sağlamak, üretim ve teslimat süreçlerini devam ettirmek için alınan önlemleri içerebilir. Öte yandan, "kapanma" kelimesine yapılan vurgunun, özellikle perakende ve hizmet sektörlerinde, COVID-19 salgını nedeniyle uygulanan kısıtlamalar ve kapanmalar şeklinde ifade edebilmektedir. Dolayısı ile bu kısıtlamaların etkisi, tedarik zinciri ve lojistik faaliyetlerini değiştirebilir, talepleri etkileyebilir ve üretim süreçlerinde aksaklıklara neden olabilir.

"Salgın" kelimesi, salgının sektörlerin faaliyetlerini nasıl etkilediğini açıklayabilecek bir sonuçtur. Salgın, tedarik zincirindeki aksaklıkların yanı sıra, tedarik zincirindeki risklerin, müşteri taleplerindeki değişikliklerin, üretim süreçlerindeki aksaklıkların ve diğer faktörlerin neden olduğu sorunları da ifade ettiği söylenebilmektedir. Diğer taraftan, "tedarik zinciri" kelimesi, yöneticilerin pandemi

konuda sürdürülebilirlik ve yatırımlar olmuştur. Firmaların yaptığı yatırımlar sayesinde büyümede pozitif etki görüldüğünü söylemişlerdir.

"Önlem" ve "COVID-19" kelimeleri, yöneticilerin pandemi öncesinde ve sırasında aldıkları önlemleri ve pandeminin firmalarına etkisini ifade edebilir. Özellikle, lojistik ve taşımacılık sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar, virüsün yayılmasını önlemek için önlemler almış olmalarına işaret ettiği söylenebilmektedir. Ayrıca, pandemi nedeniyle seyahat kısıtlamaları ve lojistik faaliyetlerdeki kısıtlamalar gibi faktörlerin firmaların faaliyetlerine etkilerini de ifade edebilir.

"Karayolu" kelimesi, taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar için önemli bir faktörü ifade edebilir. Karayolu taşımacılığı, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında önemli bir rol oynar. Pandemi sürecindeki kısıtlamalar, lojistik faaliyetlerindeki aksaklıklar ve diğer faktörler, karayolu taşımacılığının sürdürülebilirliğini ve iş sürekliliğini de etkileyebilir. Öte taraftan, "büyüme" ve "yatırım" kelimeleri, firmaların pandemi sonrasında büyüme stratejilerini ve yatırımlarını ifade edebilir. Pandemi sürecinde, birçok firma faaliyetlerini yeniden yapılandırmak ve büyüme fırsatlarına yatırım yapmak için stratejiler oluşturabilirler. Lojistik ve taşımacılık sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar da, sürdürülebilir bir büyüme stratejisi oluşturmak ve sektördeki fırsatları yakalamak için yatırımlar yapabilirler.

"Tedarik" kelimesi, lojistik faaliyetlerindeki en önemli faktörlerden biridir. Pandemi sürecinde, tedarik zincirindeki aksaklıklar, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasını etkileyebilir. Bu nedenle, firmalar tedarik zincirlerini yönetmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için stratejiler geliştirmek zorundadır. "Sürdürülebilirlik" kelimesi, pandemi sürecinde sürdürülebilirlik konusunun önemini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir bir taşımacılık stratejisi, firmaların gelecekteki büyüme ve başarı için önemlidir.



Şekil 6. Karayolu Kelime Ağacı

Şekil 6’da karayolu kavramına yapılan analize göre “ulaşım, maliyet, ihracat ve maliyet” kelimeleri ön plana çıkan bulgular olmuştur. Mülakata katılan yöneticiler, özellikle Avrupa’ya ihracat veya tedarik sağlayan firmaların yöneticilerin %90 üzerinde kullandıkları mod olarak karayolu olduğunu belirtmişlerdir. Bunun başlıca sebebinin de karayolu maliyetlerinin diğer modlara göre daha düşük olduğunu, ayrıca tedarik desteği veren firmaların yöneticileri karayolunun yanı sıra çok modlu taşıma ile kara-tren ile de destek verdiklerini vurgulamışlardır.

Kelime ağacı analizi açısından değerlendirilecek olursa, elde edilen sonuçlar, COVID-19 pandemisinin tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin ilginç bir bakış açısı sunmaktadır. Karayolu taşımacılığı, tedarik zincirinin en önemli unsurlarından biridir ve sonuçlar da bunu doğrular niteliktedir. Ulaşım, ürünlerin doğru zamanda ve doğru yerde olmasını sağlamak için kritik bir faktördür. Özellikle, pandemi nedeniyle sınırlı seyahat ve karantina kısıtlamaları gibi sınırlamalar getirilmesi nedeniyle, karayolu taşımacılığı daha da önemli hale gelmiştir. Bunun yanı sıra, karayolu taşımacılığı, diğer taşıma modlarının aksine daha esnek bir şekilde kullanılabilir ve bu nedenle, kriz dönemlerinde tedarik zincirinin sürdürülmesine yardımcı olabilir.

Maliyet, tedarik zinciri yönetiminde her zaman önemli bir faktördür ve kriz dönemlerinde daha da büyük bir önem kazanır. Bu nedenle, lojistik firmalarının maliyetleri azaltmaya odaklanmaları ve işletmelerini daha verimli hale getirmek için farklı stratejiler kullanmaları gerekebilir. Bu stratejiler, karayolu taşımacılığındaki güzergâh optimizasyonu, araç kullanımının iyileştirilmesi ve depolama alanlarının daha iyi yönetilmesi gibi konuları içerebilir. İhracat, lojistik sektöründe önemli bir faaliyettir

ve sonuçlar, ihracatın tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi açısından ne kadar kritik olduğunu göstermektedir. Pandemi nedeniyle sınırlamalar getirilen uluslararası ticaret, birçok lojistik firmasının faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu nedenle, ihracat işlemlerindeki gecikmeler ve engeller, lojistik sektöründeki firmalar için zorluklar yaratabilir.

Sonuç olarak, elde edilen sonuçlar, karayolu taşımacılığı, maliyet yönetimi ve ihracatın tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, pandemi gibi kriz dönemlerinde bu konulara özellikle dikkat etmeleri ve stratejilerini buna göre ayarlamaları gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, COVID-19 pandemisinin tedarik zinciri ve kriz yönetimi üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar yoluyla 8 lojistik ve perakende firmasının yöneticileriyle görüşülmüş ve elde edilen veriler Nvivo programında nitel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Kelime ağacı analizleri, tedarik zinciri ve kriz yönetimi açısından önemli konuları ortaya koymaktadır. Tedarik kelime ağacı analizinde ise, dış ticaret, gecikme, Covid-19 ve ithalat konuları öne çıkmaktadır. Lojistik kelime ağacı analizinde, stok yönetimi, dış kaynak kullanımı, sevkiyat süreçleri ve yurtiçi lojistik konuları öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, konteyner kelime ağacı analizinde, ihtiyaçların karşılanamaması, artan navlun fiyatları, yavaşlama ve konteyner sıkıntısı konuları öne çıkmaktadır.

Covid kelime Ağacı analizinde, “önlem, kapanma, salgın, tedarik zinciri ve aksama” kelimeleri en fazla kullanılan bulgular olmuştur. Bu sonuçlar, Covid-19 pandemisi nedeniyle tedarik zinciri yönetimi ve kriz yönetimi konularının önemini vurgulamaktadır. Yöneticilerin pandeminin etkilerini minimize etmek için önceden planlama ve önlem alma konusunda daha bilinçli olmaları gerektiğini göstermektedir. Firma kelime ağacı analizinde ise, Covid-19 önlemleri, karayolu taşımacılığı, büyüme, tedarik zinciri sürdürülebilirliği ve yatırım konuları öncelikli olarak tartışılmıştır. Bu sonuçlar, lojistik ve perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların pandemi döneminde özellikle karayolu taşımacılığına yöneldiğini, sürdürülebilirlik ve yatırım gibi stratejik konulara daha fazla odaklandığını ortaya koymaktadır.

Karayolu taşımacılığı kelime ağacı analizinde, ulaşım ve maliyet kavramlarının öne çıkması, Covid-19 salgınının etkilerinin bir sonucu olarak nakliye maliyetlerinde

artış ve sevkiyat sürelerinde yavaşlama yaşandığına işaret etmektedir. Ayrıca, konteyner taşımacılığı kelime ağacı analizinde de navlun fiyatlarının artması, konteyner bulunamama ve gecikmeler gibi problemlerin yaşandığı görülmüştür.

Sonuçlar, tedarik zinciri ve kriz yönetimi konularında çalışanların dikkatini çekebilecek önemli konuları yansıtmaktadır. Özellikle Covid-19 pandemisi sürecinde, tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar ve zorluklar artmıştır. Bu nedenle, tedarik zinciri yöneticileri, lojistik süreçlerinde daha sürdürülebilir ve etkili çözümler geliştirmelidir. Genel anlamda, firmaların COVID-19 salgın sürecine dair aldığı önlemlerin ve yapılan yeniliklerin, bu krizi atlattırma konusunda yeterli olduğu gözlemlenmiştir. Güçlü ve kurumsal firmaların, salgının meydana getirdiği krizi yönetmekte daha mahir oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca, araştırma çerçevesinde sektörün yapısının COVID-19 salgını ile çok büyük değişimler gösterdiği gözlemlenmiştir.

Araştırma kapsamında seçilen sektörler, COVID-19 döneminde en çok etkilenecek potansiyel firmalar arasından seçilmiştir. Bu kapsamda, perakende firmaları ve bu firmaların lojistik hizmet aldığı firmalar arasından seçimler yapılmıştır. Pandemi ile tedarik zincirinde yaşanan en büyük değişim ve problemlerden ikisi hammadde arzı ve konteyner arzı olmuştur. Yaşanılan arz problemi konusunda tedarik hizmet desteği veren firmalar ile bu desteği alan firmalar arasında çeşitli fikir ayrılıkları olduğu gözlemlenmiştir.

Firmaların, özellikle Uzak Doğu ülkelerinden hammadde tedariklerinde, konteyner krizinden dolayı 3 ve 6 ay arasında gecikmeler yaşanmıştır. Bu sebeple firmalar, ciddi bir üretim kaybı yaşamıştır. Bu iki problemin üzerine, tedarik zincirinde yaşanan diğer bir problem navlun fiyatlarındaki dalgalanma olmuştur. Örneğin, Uzak Doğu ülkelerinden gelen ortalama bir konteynerde, pandemi öncesiyle sonrası arasında yaklaşık 5 kat artış olmuştur. Beklenmedik bu artış, hammadde arzını da olumsuz anlamda etkilemiştir. Firmaların bu beklenmedik durum karşısında, finansal açıdan

zorlandıkları ve uzun vadeli planlarında sapmalar yaşadıkları bilançolarına da yansımıştır.

Öte taraftan, tedarikçi firmalar pandemi öncesinde kiralık araçlar ile hizmet verirken, pandemi sonrasında kendi araçları ile hizmet vermeye yönelmişlerdir. Bu sayede sürekli değişen maliyetlerden biri olan araçlar konusunda sadece bakım maliyeti ile yüksek oranda maliyet düşümüne gitmişlerdir. Yaşanan tüm bu olumsuz süreçlerin ardından, ileriki dönemlerde yaşanması muhtemel bu tarz olumsuz durumlardan korunmak için finansal yapının güçlü olması gerektiği kanaatine varılmıştır. Bu sayede, firmalar beklenmedik durumlarda en önemli unsur olan finansal yapının güçlü olmasına önem vermişlerdir. Sürekli değişen pazar dinamikleri, konteyner arzları ve navlun fiyatlarından dolayı firmalar finansal anlamda zorlanırken bu değişimlere karşı farklı önlemlere de gidildiği gözlemlenmiştir.

Firmalar bu süreçte, düşük stok, tedarikçi çeşitlendirme, pazar çeşitlendirme ve düşük maliyet/yüksek verim modeli gibi önlemler almışlardır. Bu sayede, yaşanan lojistik maliyetlerindeki dalgalanmalarda en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, üretim süreçleri açısından, yarı otomasyon veya tam otomasyona yönelik yatırımlar yapılmıştır. Bu amaçla, insan gücünden makine gücüne geçiş sağlamaya çalışılmıştır. Bu süreç, depo siteplerinde de yarı veya tam otomasyon sistemine geçmenin önemini de ortaya koymaktadır.

Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak, sektöre yönelik bazı öneriler sıralanabilmektedir. Öncelikle, çalışmanın sonuçları açısından değerlendirilmemiş olsa bile, uzaktan çalışma modellerinde başarı sağlanabilmesi adına gerekli alt yapı kurulumları diğer sektörlerde olduğu gibi perakende ve lojistik sektörleri açısından önemlidir. Öte taraftan, finansal altyapısı güçsüz olan şirketlerin, likidite açıklarını kapatıp ve doğru finansal yatırımlar ile finansal yapısını güçlendirmelidir. Fazla stok her zaman maliyet unsuru oluşturacağı için minimum stok maksimum verim anlayışı benimsenmelidir.

Sonuç olarak, firmaların ilerleyen yıllarda yaşanması muhtemel bu tür krizlere karşı alması gereken önlemler şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Araştırma ve Geliştirme yatırımları,
- Yarı zamanla çalışma şeklinin sürekli hale gelmesi
- Finansal altyapısını güçlendirecek adımlar atılması
- Birden fazla lojistik sağlayıcı ile anlaşmalar yapılması
- zmal araç kullanmak yerine filolarını kiralık araçlar ile değiştirmeleri
- Hammadde tedarikinde firma eşitlendirme
- Hammadde tedariki noktasında bölge eşitlendirme

KAYNAKÇA

- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2186.
- Al Eid, N. A. ve Arnout, B. A. (2020). Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID-19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2217.
- Ambrosino, D., Asta, V. ve Crainic, T. G. (2021). Optimization challenges and literature overview in the intermodal rail-sea terminal. *Transportation Research Procedia*, 52, 163-170.
- Bartle, J. R., Lutte, R. K. ve Leuenberger, D. Z. (2021). Sustainability and air freight transportation: Lessons from the global pandemic. *Sustainability*, 13(7), 3738.
- Bartosova, T., Taraba, P. ve Peterek, K. (2021). Approach to the risk management process in logistics companies. *Chemical Engineering Transactions*, 86, 403-408.
- Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, 7(2), 81-96.
- Coombs, W. T. ve Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- Dollah, S., Abduh, A. ve Rosmaladewi, M. (2017, September). Benefits and drawbacks of NVivo QSR application. In *2nd International Conference on Education, Science, and Technology (ICEST 2017)* (pp. 61-63). Atlantis Press.
- Esper, T. L. (2021). Supply chain management amid the coronavirus pandemic. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(1), 101-102.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. ve Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Francis, J. R., Mairose, B. M. ve Tichy, E. M. (2021). 2020—The Year the World Was Awakened to the Importance of Supply Chain Management. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 5(1), 187.
- Fratila, A., Gavril, I. A., Nita, S. C. ve Hrebenciuc, A. (2021). The importance of maritime transport for economic growth in the european union: A panel data analysis. *Sustainability*, 13(14), 7961.

- Guerrero, D., Letrouit, L. ve Pais-Montes, C. (2022). The container transport system during Covid-19: An analysis through the prism of complex networks. *Transport Policy*, 115, 113-125.
- Güçlü, İ. (2019). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.
- Kiso, F. ve Deljanin, A. (2009). Air freight and logistics services. *Promet-Traffic & Transportation*, 21(4), 291-298.
- Koberg, E. ve Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of cleaner production*, 207, 1084-1098.
- Makarova, I., Gubacheva, L., Makarov, D. ve Buyvol, P. (2021). Economic and environmental aspects of the development possibilities for the northern sea route. *Transportation Research Procedia*, 57, 347-355.
- Masteika, I. ve Čepinskis, J. (2015). Dynamic capabilities in supply chain management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 830-835.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23).
- Peng, J., Chen, L. ve Zhang, B. (2022). Transportation planning for sustainable supply chain network using big data technology. *Information Sciences*, 609, 781-798.
- Pimentel, P., Vulevic, A., Couto, G., Behradfar, A., Gómez, J. M. N. ve Castanho, R. A. (2022). Maritime Transportation Dynamics in the Azores Region: Analyzing the Period 1998–2019. *Infrastructures*, 7(2), 21.
- Rossolov, A., Lobashov, O., Kopytkov, D. ve Naumov, V. (2020). Sustainable suburban supply chain. *Transportation Research Procedia*, 45, 795-802.
- Sheffi, Y. (2021). What everyone gets wrong about the never-ending COVID-19 supply chain crisis. *MIT Sloan Management Review*, 63(1), 1-5.
- Subaşı M. ve Okumuş K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R. ve Yusoff, R. M. (2012). The study of supply chain management strategy and practices on supply chain performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 225-233.
- Trouet, V., Esper, J., Graham, N. E., Baker, A., Scourse, J. D. ve Frank, D. C. (2009). Persistent positive North Atlantic Oscillation mode dominated the medieval climate anomaly. *Science*, 324(5923), 78-80.
- Yazir, D., Şahin, B., Yip, T. L. ve Tseng, P. H. (2020). Effects of COVID-19 on maritime industry: a review. *International maritime health*, 71(4), 253-264.

- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Ziakas, V., Antchak, V. ve Getz, D. (2021). Theoretical perspectives of crisis management and recovery for events. Goodfellow Publishers.
- Wu, X., Zhang, C. ve Du, W. (2021, July). An analysis on the crisis of “chips shortage” in automobile industry-Based on the double influence of COVID-19 and trade friction. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1971, No. 1, p. 012100). IOP Publishing.

İnternet Kaynakları:

http://www.arkas.com.tr/arkas_holding.html
<https://corporate.lcwaikiki.com/hakkimizda>
<https://www.ekol.com.tr/kurumsal/>
<https://www.evidea.com/hakkimizda/>
<https://rubibrands.com>

EK-1 NİTEL MÜLAKATLAR

NİTEL MÜLAKATLAR LC WAIKIKI

Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
Burak Ergen:	Ben Burak Ergen. Yaklaşık 11 buçuk senedir LC Waikiki mağazacılık da grup şirketlerimizden biri olan Taha Giyim sanayinin bütün dış ticaret operasyonlarını yöneten kıdemli uzmanım. Bu bağlamda sektöründe lider olan bir şirkette çalışmanın getirdiği avantajlardan da tabii faydalaniyoruz. Şirket olarak büyük bir tedarik zinciri ağıımız, büyük bir dış ticaret yapımız ve güçlü bir finansal yapıya sahip olduğumuzu söyleyebilirim. Bu şirketten önce de ısıtma ve soğutma sektörü, aynı zamanda da gıda sektörü ve yine aynı zamanda finans ve bankacılık gibi sektörler de yaklaşık 10 yıllık bir tecrübem var. Bir diğer yandan da profesyonel koçluk yapmaktayım.
Semih Acar:	Görev aldığınız pozisyonu açıklayabilir misiniz?
Burak Ergen:	Şu an yaptığımı iş tanımını tam olarak; Taha Giyim'in yurt dışından ihtiyacı olan kumaş, ürün ve akredite laboratuvarının ihtiyacı olan test cihazlarının ithalatlarını gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda kara, hava ve deniz olarak düşünebilirsiniz. Hızlı kargo ile gelen ürünlerin gümrükte yaşadığı takılmaların çözümlemesini sağlamaktır. Bir diğer yandan Taha Giyim'in iştirak şirketi olan Elâzığ Konfeksiyon Sanayi şirketinin yurt dışı teşvikli satın alımlarını gerçekleştirmekteyim. Bu bağlam da bir kumaşın veya ürünün yurt içinden sağlanamaması durumunda, ön maliyetinin yapılıp, yüklemesi ve her türlü ödeme şeklinin akreditif dahil yapılması sonrasında gemi ve konteyner ayarlanması, geminin ayarlandıktan sonra rezervasyonunun yapılmasından sonra Türkiye kara sularına varması, burada gümrük çekim işlemleri yapılırken takibi, gümrük beyannamesinin kontrolü ve son olarak gerçekleşen maliyet, depo sürecini kapsayan uçtan uca bir lojistik sürecinin yönetimini gerçekleştirmekteyim.
Semih Acar:	Tedarik zinciri/ithalat departmanı hakkında neler söylemek istersiniz?
Burak Ergen:	Şirketin tedarik zinciri yapısı yurt içi ve yurt dışı olmak üzere iki ana unsurdan oluşmaktadır. Ek olarak perakende ve üretim olarak da ayrı düşünebilirsiniz. Yurt içi şu an için uygunluk seviyesine ulaşmış olmakla beraber ürün, kumaş ve aksesuar gibi ürünlerin alımı hala daha devam etmektedir. Yurt içinde bulunamayan veya fiyatı tutturulamayan ya da belli kalite de alınamayan ürün, kumaş ve aksesuar gibi gruplarda yurt dışından tedarik edilmektedir. Ağırlıklı olarak uzak doğuda yer alan ülkelerden tedarik yapılmaktadır. Bangladeş de konfeksiyon ürünleri (gömlek, dış giyim) Çin'den ve Güney Kore'den hazır giyim ürünler ve keza yine pek çok üründe uzak doğu tercih edilmektedir. Ayrıca Orta Doğu'da Mısır'dan da tişört tedarik yapılmaktadır. Avrupa'dan yapılan tedarik de ise test cihazları getirilmektedir. Yapılan bu tedarikler de denizyolu ana tercih olmakla beraber termin süresi kısa sevkiyatlar denizyolu havayolu ile çoklu taşıma modunu kullanmaktayız. Avrupa'dan getirdiğimiz ürünler de ise karayolu kullanılmaktadır.
Semih Acar:	Deniz taşımacılığının/hava taşımacılığının firmanız için önemi nedir? Operasyonlarınız da kullandığınız taşıma modlarının yüzde kaçını oluşturmaktadır?
Burak Ergen:	Yurt dışı ithalatlarımızın %85-90' oranını da denizyolu kullanılmaktadır. Kalan payı ise havayolu almaktadır. Şirket olarak son yıllarda bu iki taşımacılığa ek olarak demiryolu da kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanımın etkisi özellikle kuşak yol projesiyle başlamıştır. Çin ve Türkiye cumhuriyetlerin rotasını takip ederek ülkemize ulaşmaktadır
Semih	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer

Acar:	karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz
Burak Ergen:	Bu süre içerisinde işe gelememenin getirdiği sıkıntılar ilk dönemde çok fazla hissedildi. Şirkete gelemeyince bazı değişiklikler yaşandı. Bu değişiklikler; ithalat açısından bakacak olursak, gemisi Türk kara sularına girmiş olup, evrakları henüz elimize ulaşmamış yüklerde gümrük müşavirliğine evrakların temini konusunda gecikmeler yaşanmıştır. Ofisler de olmadığımız için evraklara erişimimiz olmadı.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde karşılaştığınız gecikmeler olduysa buna karşı hangi önlemleri aldınız?
Burak Ergen:	Kısmen de olsa stoklu mal uygulamasına geçerek üretimde bir avantaj sağlanmıştır. Şirketin önünde ki 9 aya kadar olan kısımda sezonsal ürünlerin stokları yeterli seviyede tutulmaktadır. Bu bağlamda stok problem yaşamamakla beraber, yurtiçi üreticilerle de çeşitli anlaşmalar yapılmıştır. Aynı şekilde uzak doğudan gelen gemilerimizde yaklaşık 1 ay kadar gecikmeler yaşanmıştır. Çözüm olarak firmamız bu süre içerisinde gemi taşımacılığına ek olarak uçak taşımacılığını da kullanmaya başlamıştır. Yine ek olarak uzak doğudan gelen yüklemelerde demiryolu alternatifini de firma olarak devreye almış bulunmaktayız. Bu süreç içerisinde yakın ülkelerle de iş birliği yapılmaya başlanmıştır. Bu ülkeler arasında Mısır ve Bulgaristan gibi tedariki sağlayabileceğimiz yakın coğrafyadan ülkelerdeki üreticilerle temaslarda bulunduk. İlk 2-3 ay içerisinde yaşanan aksamalardan sonra firma olarak gösterdiğimiz çabuk karar alma ve reaksiyon sayesinde daha sonradan kendi rutinimiz olan termin sürelerine dönmeye başladık. Daha sonra 2. Dalga tekrardan boy gösterince aynı süreçler daha rahat geçirmekle beraber, navlun fiyatları bu dönemde firmalar açısından daha da zorlayıcı olmaya başlamıştır. Yine konteyner tedarikinde sorunlar yaşasak da sipariş sürelerini öne alarak bu sorunu çözme yolunda önemli üstünlük sağladığımızı söyleyebilirim. Örnek verecek olursak kumaş tedarikinden normal sürelerimizden 45 gün daha erken hareket edildi. Bu açıdan bakacak olursak 2. Dalgayı böyle atlattığımızı söylemek doğru olacaktır.
Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?
Burak Ergen:	Kendi yaptığım iş süreçlerinden bahsedecek olursak, eğer böyle bir süreçle tekrar karşılaşacak olursak yaşanmaması adına ilgili tedarik birimlerinin stok seviyelerini kontrol etmesi, stok seviyelerine göre limanlardan gemi çıkışlarında ki gecikmeleri, yüklerin başka gemilere aktarılması, aktarma limanlarında gecikmelerin olabilmesi, ilgili ülkeler de ki limanlarda yeteri kadar personelin çalışmamasını göz önüne alarak biz her zaman siparişlerimizi normal olması gereken son yükleme tarihinden daha erken yüklenilmesine dikkat ediyoruz. Keza kendi adıma konuşacak olursak özellikle çalıştığımız tüm tedarik birimlerimizle ve satın alma birimlerini erken bilgilendirmeler yapmaktayım. Gemi programlarını haftada en az 2-3 paylaşmaktayız. Gelecek bir ürünün aynı kalitede başka ülkeden getirme imkânı varsa bunları da ilgili birimlere sunuyoruz. B planı olarak birden fazla sözleşmeli taşıyıcı firmalar ile çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Sadece tek bir firma ile çalışmayarak alternatiflere oransal dağılımı sağlamaktayız.
Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
Mücahit Küçükdere:	Merhaba, Ben Mücahit Küçükdere, 1981 Konya doğumluyum, Ortaokul ve Liseyi Konya Karatay Anadolu Lisesi'nde tamamladım. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2005 yılında mezun oldum, Evli ve 3 çocuk babasıyım. Yaklaşık 16 yıldır dış ticaret ve lojistik alanlarında farklı firmalarda çalışma fırsatım oldu, kariyerime şu an LCW de devam ediyorum.
Semih Acar:	Kaç yıldır LCW bünyesinde görev alıyorsunuz? Görev aldığınız pozisyonu açıklayabilir misiniz?
Mücahit Küçükdere:	9 yıldır LCW de çalışmaktayım. İthalat uzmanı olarak başladığım LCW kariyerimde depo alım ve kontrol projesi başlangıcı kapsamında tam zamanlı 1 yıl Bangladeş'te bulundum. Şu an da İthalat yükleme birim yöneticisi olarak devam etmekteyim.

Semih Acar:	Firmanız bünyesinde yer alan tedarik zinciri/ithalat/ihracat departmanının yapısından bahseder misiniz?
Mücahit Küçükdere:	Dış Ticaret direktörlüğümüz bünyesinde İthalat, İhracat ve Dış Ticaret Sistem Geliştirme ve Projeler müdürlüğü departmanları bulunmaktadır. İthalat Müdürlüğümüz ise Planlama ve ticari işlemler, Gümrükleme ve Yükleme ekiplerinden oluşmaktadır. Yöneticisi olduğum 9 kişilik ekibimiz Bangladeş ithalatlarından sorumlu olup ürünün fabrika çıkışından itibaren yükleme, depo ürün kabul ve kontrol, yurtdışı liman operasyon, konteyner organizasyonu, evrak takip ve akreditif kapsamında tüm ödeme süreçlerini yürütmektedir.
Semih Acar:	Deniz taşımacılığının/hava taşımacılığının firmanız için önemi nedir? Operasyonlarınız da kullandığınız taşıma modlarının yüzde kaçını oluşturmaktadır?
Mücahit Küçükdere:	Bangladeş ithalatımızın yaklaşık %90'ını deniz taşımacılığı ile yönetmekteyiz. Kalan kısım ise %5 Hava taşımacılığı ve %5'lik kısmı gemi uçak alternatif ile yönetilmektedir.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde tedarik zincirinde gecikmeler ve diğer başka sorunlar ile karşılaştınız mı?
Mücahit Küçükdere:	Covid 19 sürecinde gemi gecikmeleri, hattın bir kısmının iptali, komple hat durması ve gemi iptalleri oldukça arttı. Liman ve gümrük operasyonlarında yavaşlama, evrak akışında gecikmeler, konteyner bulunamaması ve gemi yer problemi gibi sorunlarla beraber depo kapasite planlaması ve iç nakliye operasyonlarında da ciddi aksamalar yaşadık
Semih Acar:	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?
Mücahit Küçükdere:	En büyük krizi 2020 sonunda konteyner tedarikinde yaşamaya başladık diyebilirim. Armatörlerle haftalık anlaşmalarımız 1.500 dolardan 15.000 dolar seviyelerine kadar yükseldi. Bu fiyatlara kabul ediyor olmamıza rağmen uzun vadeli kontrat yapmak istenmedi ve piyasa biraz spot anlaşmalar ile yönetilir hale geldi. Konteyner bulamadığımız için haftalarca ürünlerimizi yurtdışı depolarımızda bekletmek zorunda kaldık. Ürünlerimizde gecikmeler, limanda yığılma nedeniyle ürün kabul ve sevklerde ek maliyet ve beklemler yaşandı. Bu süreci ürünlerimizi önceliklendirerek ve acil ürünleri uçak ve gemi uçak alternatifleri ile yükleyerek aşmaya çalıştık.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde karşılaştığınız gecikmeler olduysa buna karşı hangi önlemleri aldınız?
Mücahit Küçükdere:	Az önce de belirttiğim gibi gecikmelere karşı ürünleri önceliklendirmek ilk önlemimiz oldu. Ürünleri iki partiye bölerek bir kısmını uçak ile bir kısmını da gemi ya da gemi uçak ile yükleyerek mağazalarımızı dolu tutmaya çalıştık. Ücretlerin artışına bakılmaksızın transit süresi daha hızlı hatları ve servisleri kullandık. Armatörler ile en üst seviyede iletişimde kaldık ve farklı taşıyıcılardan periyodik olarak deneme yaptık.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde deniz taşımacılığında herhangi bir farklılık oldu mu? Eğer olduysa bu farklılıklara karşı ne gibi önlemler aldınız?
Mücahit Küçükdere:	Deniz taşımacılığında Covid 19 ile birlikte armatörlerin servis kalitesinde ciddi anlamda aksamalar olmaya başladı. Çin'den çıkan ana gemi sayısı ilk olarak azaltıldı ve birleşmeler oldu. Navlun fiyatları ciddi anlamda arttı ve bu kara taşımacılığı maliyetlerimizi etkilediği için sipariş politikasını yeniden gözden geçirilmesine neden oldu. Eş zamanda hammadde tedarikinde de etkisi olduğu için Türkiye pazarındaki üretimimizde kapasite darboğazına sebep oldu. Uzakdoğu ile Avrupa rotasında da diğer rotalarda olduğu için yol süreleri ciddi anlamda uzadı, uğrak limanlarında artış yaşandı, aktarma limanlarında yoğunluk nedeniyle 2-3 haftayı bulan rolloverlar yaşanmaya başladı. Covid tedbirleri nedeniyle limanlardaki operasyonların yavaşlaması konteyner sirkülasyonunu yavaşlattı ve boşaltılamayan konteynerler liman önünde gemilerin günlerce tahliye sırası beklemesine neden oldu. Bu farklılıklara karşı biz alternatif vasıta tipleri, multi modal taşıma modelleri kullanmaya çalıştık. Uzakdoğu'dan charter uçak, tren, tren+uçak, kara+hava, deniz+deniz (colombo aktarmalı) gibi modellerle deneme sevkیاتları yaptık.

Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığımız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?
Mücahit Küçükdere:	Firma olarak gelecek yıllarda tedarik zincirinde sorunların kısa vadeli bir dönemde normalleşmesini beklemiyoruz. Bu nedenle üretim planlamasında gecikme sürelerini uzun tutup armatörlerde uzun dönemli kontratlar yapmaya başladık. Ülke ofisi ve deniz aşırı departmanları ile projeksiyonların tutarlılığını sağlayarak önden rezervasyon yapmaya başladık. Üretim ülkesinde lokalde gemi sahibi olmayan genel taşıyıcılar ile ilave konteyner tedariki ve komple konteyner taşıma gemi opsiyonları için fizibilite çalışması yaptık.
Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz? Kaç yıldır firmanızın bünyesinde görev alıyorsunuz? Görev aldığınız pozisyonu açıklayabilir misiniz
Osman Evren Şen:	Yeditepe Üniversitesi Lojistik ve Tedarik Zinciri Bölümünden 2006 yılında mezun oldum. Daha öncesinde DHL, TLS, Kuehne + Nagel gibi şirketlerde çalışma deneyimim oldu. 4 yıl LC Waikiki bünyesinde çalışıyorum. 3 aydır da Uluslararası Lojistik Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmekteyim. LC Waikiki olarak “İyi giyinmek herkesin hakkı” misyonuyla 56 ülkede 1200’den fazla mağazamız ve yaklaşık 57.000 çalışanımızla faaliyet gösteriyoruz. Türkiye’nin sektöründe lider ve global markası olarak hedefimiz, 2023 yılında Avrupa’nın en başarılı üç moda perakende markasından biri olmak. Bu doğrultuda her alanda olduğu gibi hedeflerimize ulaşmak için lojistik alanında da altyapı yatırımlarımızı sürdürüyor, her geçen gün kendimizi geliştiriyoruz.
Semih Acar:	Firmanız bünyesinde yer alan lojistik zinciri departmanının yapısından bahseder misiniz?
Osman Evren Şen:	Üreticiden mağazalara kadar olan sürecin önemli bir parçasıyız. Yurt içi ve yurt dışı üreticilerimizden gelen ürünleri İstanbul’da bulunan lojistik merkezimizde stoklayıp sonrasında uygun ürünleri mağazalara müşterilerimizin ihtiyaçları doğrultusunda ihraç ediyoruz. Tüm bu süreçte sourcing, buying, dış ticaret, merkezi alokasyon ve uluslararası lojistik birimleri beraber çalışmaktadır. Aldığımız hizmetleri 3 başlıkta toparlayabiliriz; Gümrük Müşavirliği Depolama Dağıtım İş ortaklarımızın seçiminde öncelikle birlikte güven ortamını oluşturmaya odaklanıyoruz. Kazan-kazan yaklaşımıyla ihtiyacımızın iyi anlatılması ve iyi anlaşıldığından emin olmak için titizlikle çalışıyoruz. İhtiyacı doğru tanımladıktan sonra lojistik hizmet sağlayıcılarının doğru çözüm ve fiyatlandırma yapacağına inanıyoruz. Bu sayede, doğru hizmet seviyesi ve doğru fiyat ile anlaşılmış sözleşmeler geliştiriyoruz.
Semih Acar:	Firmanızın kullanmış olduğu taşıma modlarından bahseder misiniz İhracat operasyonlarınız da kullandığınız taşıma modlarının dağılımı ne şekildedir?
Osman Evren Şen:	Mağazalarımız ve ülke depolarımızdaki net ihtiyacı karşılayacak stok besleme planları doğrultusunda, lojistik merkezimizde hazırladığımız siparişleri hava, kara ve deniz yoluyla ihraç ediyoruz. Sevkiyatlarımızın %83’ü kara, %14’ü deniz ve %3’ü hava yoluyla gerçekleşmektedir. Ülkelerde ithalat, depolama, cross-dock, sipariş hazırlama, dağıtım ve teslimat süreçlerini yöneten uzman ekiplerimiz ve tedarikçilerimizle müşterilerimize hizmet veriyoruz. İthalat tarafında ise %95 ağırlığında denizyolu tercih edilmektedir
Semih Acar:	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?

Osman Evren Şen:	Pandemi sürecinin başlaması ile birçok sektör gibi biz de süreçlerimizi gözden geçirdik ve bir aksiyon planı hazırladık. Bu zorlu süreçte dünyanın farklı ülkelerindeki müşterilerimize hizmet vermeye devam ederken, her ülkenin pandemi koşullarını ve yasal düzenlemelerini göz önünde bulundurarak dikkatli ve kontrollü bir şekilde ilerledik. Pandemi sürecinde de önceliğimiz çalışanlarımızın sağlığı oldu. Tedarikçilerimizin, sürücülerimizin, kuryelerimizin ve depo çalışanlarımızın sağlık durumlarını sürekli takip ettik. Oluşturduğumuz ortak bir platform üzerinden tüm paydaşlarımıza anlık ve periyodik bilgi akışı sağladık. Bu süreç içerisinde nadiren de olsa depo kapasitelerimiz aşırı talep sonrası zaman zaman yetersiz kaldı. Normalde sezon da satması gereken ürünler satılamadığı için ürünleri mağazadan geri almak zorunda kaldık bundan dolayı depolarımızın kapasitesi kısa süreliğine de olsa yetmediği anlar oldu. Ürettiğimiz ürünleri de tekrar yurt dışındaki mağazalarımıza geri çektik ve bu da yurt dışı mağaza depolarında stok fazlası durumuna getirmiştir. Bu süreçte talep tahmini yapma konusunda sorunlar yaşadık ve bu da depolarda envanter tutumunda sorunlar yaşamamıza sebep olmuştur. Ayrıca hem ithalat hem de ihracatta yaşanan konteyner krizi bizi pandeminin başlarında zor durumda bıraktı. Bununla beraber bazı ülkelerde gümrük süreçlerindeki aksamalar ve ithalata getirdikleri kısıtlamalar bizim hem süremizi hem maliyetlerimiz hem de cirolarımızı etkiledi.
Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?
Osman Evren Şen:	İlk olarak stok tuttuğumuz depoların alternatiflerini bulma yolunda adım attık. Bu adımlar da depoyu daha fazla büyütebilir miyiz veya yeni bir depo alırsak maliyet olarak bize etkileri nasıl olacak gibi soruları kendi içimizde sorarak çalışmalar yaptık. Daha sonra bu süreçle beraber hıza yatırım, alternatif depo yatırımlarını ve kapasitelerini arttırdık. Tedarik tarafında tedarikçi çeşitlendirme yollarına gittik. Daha önce çalıştığımız tedarikçi firmalara, yeni firmalar ekledik. Bu sayede herhangi bir olumsuz durumda her zaman daha fazla alternatife sahip olduk. Bu süreçle beraber dijitalleşme sürecini etkin şekilde kullanmaya başladık, talep sinyallerini doğru alıp, bu talebi doğru şekilde besleyerek fiziksel mağazada yakaladığımız başarıyı, sanal mağazalarda da yaşamak için etkili adımlar attık. Stokumuz hangi bölgeler de bu stok ne kadar gibi sorulara hızlı ve çevik kararlar alabilmek için büyük veriyi kullanmaktayız. Büyük veri sayesinde temel karlılıkları ve ciroyu temel anlamda etkileyecek olan bütün olumsuz durumları bu sayede açığa çıkarabileceğiz.

ARKAS

Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
Alaattin Kurt:	1978 yılında Barbaros Hayrettin Paşa denizcilik lisesinden mezun oldum. Daha sonrasında ise 1983 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesinden mezun oldum. Mezuniyetimden sonra çeşitli Türk ve yabancı firmalarda kaptanlık hizmetinde bulundum. 1999 yılında ise hali hazırda çalıştığım Arkas Holding bünyesinde kaptan olarak çalışmaya başladım. 2004 yılından beri ise denizcilik hayatından ofis hayatına geçerek, deniz ticaret filusunda çeşitli görevler almaktayım. Şu an deniz ticaret filusunda bakım onarımdan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktayım.
Semih Acar:	Deniz ticaret filosu olarak departman yapısından bahsedebilir misiniz?
Alaattin Kurt:	Arkas deniz ticaret filosu günümüzde Türkiye'nin lider deniz filosuna sahiptir. 50 civarında konteyner gemimiz mevcuttur bu adetlerle Türkiye de kendi bünyesinde en fazla gemiye sahip firma olma özelliğini taşımaktayız. 6 adet yük gemilerine yakıt temini sağlayan gemimizle de bu alanda hizmet verirken herhangi bir aksaklığa sebebiyet verme adına, yakıt konusunda anında müdahale şansına sahip olmaktayız. Gemilerimizin tamamı konteyner taşımacılığı yapmaktadır. Türkiye'de 100 yılı aşkın şekilde konteyner hizmetini başlatan firma olarak hizmetlerimize devam etmekteyiz. 1964 yılından itibaren şu an ki başkanımız ile hızlı bir büyüme trendine girmekle beraber; acente hizmetleri, liman hizmetleri ve kendi yükümüzü taşımak için 3-4 gemi ile başlayan bu yolculuk, hızlı bir şekilde büyüme trendine girmiş bulunmaktayız. Holding yapısında toplam 4 grup mevcuttur. Bu 4 grubun içerisinde bir grupta ulaştırma hizmetleridir. Ulaştırma hizmetlerinin içerisinde kara taşımacılığı, hava taşımacılığı ve deniz taşımacılığı mevcuttur. Bende deniz ticaret filosunun gemilerin opere edildiği grupta görev almaktayım. Arkas gemi sayısı ile, gelenekleri ile, 30 yıla yaklaşan yapıyla deniz nakliyenin önemli payını almıştır.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde tedarik zincirinde gecikmeler ve diğer başka sorunlar ile karşılaştınız mı?
Alaattin Kurt:	Covid-19 ile ilgili baktığımızda hayatımıza sürpriz bir şekilde giriş yaptığını söyleyebilirim. Uzak doğu da aktif olarak çalışan 5 gemimizden ilk haberi aldık ve bununla beraber firma olarak ne gibi önlemler alabileceğimize dair toplantılara başladık. Bu toplantılardan sonra uzak doğu da ki gemilerimizde tedbirler almaya başladık ancak açıkçası ilk başlarda çok sıkı önlemler aldığımızı söylemek doğru olmayacaktır. Bunun en büyük sebebi hastalığın bu derecede yayılımını herkes gibi bizde beklemiyorduk. Geçmişte birçok salgın hastalıklar yaşandı ve bu yüzyıl da bu kadar uzun süreli bir salgın beklemiyorduk. Netice olarak büyük bir firmayı yönetiyoruz doğal olarak hemen araştırmalar başladık. Şirket toplantı kültürümüz sayesinde hala daha aktif olan haftada 3 gün olan Covid-19 durum değerlendirme toplantısı yapmaktayız. Bu sayede gemi de ki personellerin aşı durumu, gidecek olan rotadaki limanların durumu gibi konuları her zaman güncel bir şekilde takip edip, hastalık konulu problemleri minimuma indirmeyi başardığımızı söyleyebilirim.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde yaşanan konteyner problemi, firmanızda da yaşandı mı?

Alaattin Kurt:	Konteyner problemi Covid 19 salgınıyla beraber bütün ülkeler de yaşanan durgunluktan sonra bir silkelenme oldu ve ihtiyaçlarda tekrar bir artış gözükmeye başladı. Salgının hafiflemesiyle beraber her şeye talep tekrardan artmaya başladı. Covid 19 sürecinde yaşanan hammadde talebindeki durgunluk geçince arz bu sefer talebi karşılamamaya başladı. Konteyner ihtiyacı ve sıkıntısı talebin anlık patlaması sebebiyle oluşan bir problem olmuştur. Konteyner enteresan bir araçtır ve hurdaya çıkmadığı sürece piyasalarda hala daha aktif gözükken adeta bir varlıktır. Bundan dolayı da hemen seri üretime geçilmesi konusunda kolay gerçekleşen bir konu değildir. Covid 19'dan önce arz ve talep dengesi ufak dalgalanmalar ile gerçekleşirken Covid 19 sonrası yaşanan talep patlaması ile, talebi karşılayacak ekipman sıkıntısı yaşanmıştır. Bundan dolayı konteyner navlun fiyatları ciddi bir şekilde artmıştır. Yaşanan bu olay aslında yaptığımız gözlemlere göre talebin orantısız bir şekilde artması ve arzın bu talebi karşılayacak ekipmanın aynı oranda cevap verememesi olarak söyleyebiliriz. Bu sürecin önümüzdeki 2 sene içerisinde rayını oturacağına düşünmekteyiz. Biz denizciler sektör olarak baktığımızda 6 sene iyi 4-5 sene biraz düşük seviyede gittiğini birebir yaşamaktayız. Bu navlun artışlarının kalıcı olacağını düşünmemekteyim. Zaman içerisinde fiyat dengesinin oluşacağını düşünmekteyim.
Semih Acar:	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?
Alaattin Kurt:	Aslında bakacak olursak bütün firmalar bu süreç içerisinde gerçekten çok fazla zorlandı. Netice olarak gelişmiş ülkelere baktığımızda bu süreci biraz daha iyi atlattırken, bizim gibi gelişmekte olan ülkelere firmalar daha fazla etkisini hissetmiştir. Firma olarak bizim şirketimiz kötü zamanlar için her zaman daha önceden önlemler almış bir firma yapımız vardır. Her zaman ihtiyatlı davranmamızın meyvesini bu süreçte aldığımızı söyleyebilirim. Bu süreç içerisinde firma olarak bize en büyük katkısı olan durum, firmamızın yaklaşık olarak 1 yıllık nakit akışının olması bu süreci hafif atlatmamıza yardımcı olduğunu söyleyebilirim. Tabi ki bu önlemlerin de bir limiti var olduğunu bilmemiz gerekmektedir. Covid 19 sürecinin uzaması dayanma noktasını da yıpratmaya başlamıştı. Bundan dolayı hastalığın 1 yılından sonra piyasaların açılmaması endişesini yaşadığımızı söyleyebiliriz. Bu süreçte yaşı gelmiş 4 geminin satışını gerçekleştirdik. Piyasaların düzelmesiyle beraber firmamız güçlü yapısını sürdürmekteyiz.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde deniz taşımacılığında herhangi bir farklılık oldu mu? Eğer olduysa bu farklılıklara karşı ne gibi önlemler aldınız?
Alaattin Kurt:	Denizcilik sektörü karakter olarak çok farklı yapıya sahip bir sektördür. Okula girdiğimiz günden itibaren bunu öğrendiğimizi söyleyebilirim. Dünyada kriz dönemlerinde mal hareketleri her zaman en düşük seviyeyi görmektedir. Eğer piyasalarda mal hareketi yoksa, denizcilik sektörü de kötü bir dönem yaşıyor demektir. Piyasadaki mal hareketi az olduğunda sektör komple etkilenmektedir. 2001 krizinden sonra 2008 krizine kadar çok iyi bir dönem yaşandı. Hem ticaret hem navlun fiyatları çok iyi dönemlerinden birini yaşamıştır. 2008 krizinden sonra ise yaklaşık 3-4 yıl sektör olarak yine zorlu geçtiğini söyleyebiliriz. Daha sonra ise pandemiye kadar yine sektör olarak iyi zamanlarımızdan birini geçirdiğimizi söyleyebiliriz. Covid 19 sürecinin azalmasıyla beraber sektör olarak toparlanma emareleri gösterdiğini de belirtmek isterim. Her ne kadar ekonomik olarak biraz sallantıda olsak da firma olarak küresel yapımızın olması sebebiyle biz denizcilik sektörü olarak biraz daha iyi durumda olduğumuzu söyleyebilirim.
Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?

Alaattin Kurt:	Aslında şu an bu yaptığımız röportaj bile bu önlemlerden biridir. Şu an yaptığımız geçmiş karşılaştırması ve karşılaştığımız durumu ele alarak, gelecek yıllarda yaşayacağımız problemlere karşı ışık tutabileceğimiz bir çalışmanın çok değerli olduğunu düşünmekteyim. Denizcilik sektöründe sigorta önlemi olmazsa olmazlardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Bugün bir gemiyi sigortaladığınızda firma aslında sizin dışınızda birden fazla gemiyi sigortalamakla beraber riski paylaştırmaktadır. Şu anda bizim gördüğümüz firmalar her zaman kendini test etmek zorundadır. Artık sektör olarak da değişimin olduğunu söylemek gerekmektedir. Önceden teknolojinin bu kadar gelişmediği noktalarda broker hizmeti veren çalışanların artık eskisi gibi rağbet görmediği döneme gelmekteyiz. Ama bu döneme baktığımızda yük artık herkesin görebildiği erişebildiği noktaya geldi. Bu yükü taşıyabilmeniz için fark yaratmanız gerekmektedir. Burada da en önemli nokta verdiğiniz hizmetin maliyetinin yanı sıra kalitenizin üst seviyede olmasıyla beraber bunun sürdürülebilir olması en önemli unsurlardan biridir. Sektör de ki rekabetin artması da hizmet kalitesinin artmasına doğru oranda etki etmektedir. Bir diğer yandan aldığınız malı çok iyi korumanız gerekmektedir. Taşıdığınız malın taşıma esnasında ıslanmaması ve zarar görmemesi gerekmektedir. Gelebilecek global sıkıntılara karşı firmaların her zaman performans ölçüm testleri yapmaları gerekmektedir. Yine sektörde bencil olmak yerine ortak hareket edebilmeyi bilmesi gerekmektedir.
Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
Özgür Kalelioğlu:	Sankt Georg Avusturya Lisesi'nden ve ardından Innsbruck Üniversitesi Uluslararası İşletme Bölümü'nden mezun oldum. Şu an Arkas Holding Liman ve Terminal Hizmetleri Grubu Başkanlığı ve Galatasaray Spor Kulübü Başkan Yardımcılığı görevlerini birlikte yürütenin yanında Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası, DEİK, Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED) vb. derneklerde de aktif üye olarak görev almaktayım.
Semih Acar:	Kaç yıldır Arkas bünyesinde görev alıyorsunuz? Görev aldığınız pozisyonu açıklayabilir misiniz?
Özgür Kalelioğlu:	Yaklaşık 18 yıldır Arkas Holding bünyesinde görev almaktayım. Holding'in Liman ve Terminal İşletmeleri'nin Grup Başkan'lığını yürütmekteyim. Bu Başkanlık altında MARPORT, AUTOPORT, LİMAR, ADAPORT Liman İşletmeleri yanında Alman ortaklarımız ile inşaatına başladığımız RAILPORT, Mersin Yenice' de 400.000 m2 üzerine planladığımız yeni kara terminali ve İtalya'da çok yakın bir zamanda aktif hale getirmeyi planladığımız konteyner limanı projelerimiz öncelikli olarak yönettiğim şirketlerdir. Ek olarak henüz plan aşamasında olan birden fazla ulusal ve uluslararası liman ve terminal projeleri hakkında da ön değerlendirmeleri ayrıca ekibim ile yönetiyorum.
Semih Acar:	Firmanız bünyesinde yer alan tedarik zinciri/ithalat/ihracat departmanının yapısından bahseder misiniz?
Özgür Kalelioğlu:	Arkas Holding içerisinde halihazırda Başkanlığını yürütmekte olduğum Liman ve Terminal İşletmeleri Grubu içerisinde ayrı bir organizasyonel yapı olarak tedarik zinciri/ithalat/ihracat departmanı bulunmamaktadır. Bu firmalar bizim limanımızdaki müşterilerimizdir ve tabii ki de buna bağlı olarak tüm ekonomik dinamikleri takip etmekte, müşteri ihtiyaçlarını sorgulamakta ve daha hızlı ve müşterimizin direkt tasarruf sağlayabileceği sistemler yaratmaya çalışıyoruz
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde tedarik zincirinde gecikmeler ve diğer başka sorunlar ile karşılaştınız mı?

Özgür Kalelioğlu:	Bu süreçte ülkelerin kapanmasıyla birlikte hat servislerinde birtakım gecikmeler yaşanmış olmasına rağmen liman içerisinde almış olduğumuz hızlı kararlar ile bu dönemden negatif yönde etkilenmeden çıktığımızı açıkça belirtmek isterim. Kurumsal anlamda sürdürülebilirliğimizin yanında bir diğer önceliğimiz ise tabii ki de çalışanlarımızın sağlığı bizim için önemliydi. Bu bağlamda esnek çalışma, evden çalışma benzeri farklı modeller ile günlük operasyonlarımız hiç etkilenmeden sürece devam ediyoruz zira pandemi biliyorsunuz ki halen devam etmekte bizlerde aynı hassasiyet ile süreçleri kontrol etmeyi sürdürüyoruz.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde karşılaştığınız gecikmeler olduysa buna karşı hangi önlemleri aldınız?
Özgür Kalelioğlu:	Biz sürecin başından itibaren her bir şirketimizde aldığımız pro-aktif önlemler ile gecikmelerin önüne geçtik. Gecikmelere engel olmak için acil eylem planları ve ekipleri oluşturmuş olmamız bize bu dönemde çok yardımcı oldu zira ülkemiz adına ithalat ve ihracatın yavaşlamasının negatif etkileri zaman zaman Covid 19 etkilerinden aşağıda kalır olmayabilirdi de.
Semih Acar:	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?
Özgür Kalelioğlu:	Pandemi çeşitli ülkelerde liman kapanmalarına ve bu nedenle de limanlarda yoğunluklara neden oldu ancak biz sürecin en başından bugüne kadar büyük çaplı bir kriz yaşamadık. Zamanında aldığımız önlemler sayesinde bizim için önemli olan limanın her zaman açık kalmasını sağladık. Bizden kaynaklanmayan hattın tamamen durması veya bir kısmının durması gibi problemler elbette bizim dışımızda geliştiği için herhangi bir şey yapamadık. Firmamızın sorumlulukları arasında yer alan bütün önceliklerimizi eksiksiz gerçekleştirdik. Bu sayede pandemi döneminde bile müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmayı başardığımızı söyleyebilirim.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde deniz taşımacılığında herhangi bir farklılık oldu mu? Eğer olduysa bu farklılıklara karşı ne gibi önlemler aldınız?
Özgür Kalelioğlu:	Pandemi döneminde dünya genelinde yaşanan online 'a geçiş trendine uyum sağlayarak hizmetlerimizin büyük çoğunluğunu online işlemlere dönüştürdük. Eskiden olmaz denilen ve mutlaka manuel yapılan birçok süreç ve işlemler ihtiyaç gereği otomasyonlu süreçlere dahil oldu ancak bu şirketler için yatırım anlamına gelmekte ve bu önemli noktada farklılaşır, öne çıkarsanız uzun vadede çok daha başarılı bir şirket olabilirsiniz ki biz de bugünü değil yarını düşünerek bu dönemde her zamankinden daha çok sistem yatırımlarına yer verdik.
Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?
Özgür Kalelioğlu:	Yukarıda belirtmiş olduğumuz gibi büyük şirketler her zaman finansal güçleri ile krizleri fırsata çevirmişlerdir ve bizim şirketimizin büyüklüğü de bu ortamlarda cesur adımlar atmamızın neticesidir. Her bir sistem, ekipman ve insan yatırımı esasen küçük-büyük tüm krizlere hazırlıklı olmanızı sağlar ve biz bu yatırım ve önlemleri kriz olmadan ve beklemeden her daim hayata geçirmekteyiz. Bu sayede herhangi bir ekonomik kriz veya salgın gibi durumlarda firmamız gerileme yerine aksine zaman içerisinde gelişmeler yaşamaktadır.

EVIDEA

Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
Orhan Taşdemir:	İzmir 9 Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliğinden 2009 yılında mezun oldum. 2010 yılında Elvan Çikolata 'da üretim mühendisi olarak ilk iş deneyimime başladım. Bir endüstri mühendisi için en doğru pozisyon olduğunu düşündüğüm hızlı tüketim malları firmasında üretim planlamacı olarak iş hayatına başladım. Burada malzeme ihtiyaç planlaması ve üretim hat dengesi üzerinde yoğun çalışmalarım oldu. 2 sene çalıştıktan sonra Şok Marketler zincirine geçiş yaptım. Burada 5 yıl boyunca çalışma fırsatı elde ettim. Burada ilk başlangıçta tedarik zinciri uzmanı olarak görevime başladım. Bu görev de şok marketler zincirinde, marketlerde yer alan stok sayılarını ve kampanya bazlı özel günlerdeki stokların dengelenmesi üzerine çalıştım. Gıda perakendesi çok hızlı değişimleri olan bir sektördü bu sayede lojistiğin hızlı ve dinamik yapısına alışma sürecinin burada başladığını söyleyebilirim. Burada 5 yılın sonunda planlama yönetici olarak görev aldım. Her iki şirkette de planlama tarafında görev aldıktan sonra lojistiğin daha da içine girmek istemiştım. Buradaki çalışma hayatımdan sonra E-Bebek firmasına geçiş yaptım. E- Bebek firmasının depo müdürü olarak çalışmaya başladım. E-Bebek firması operasyonları dış kaynak kullanımı yerine, kendi içinde yapan bir firmaydı. Sadece nakliye kısmında zaman zaman Netlog ile çalışıyorduk. Depomuz 200 çalışanı ile hem e-ticaret hem de mağazacılık operasyonlarını içermekteydi. Burada önceki iki işimden farklı olarak planlama tarafında yer almayıp, operasyon tarafında görev aldım. Bu operasyon sürecinde bizim yapacağımız iş, mal kabulden başlayıp mağaza raflarına girene kadar yer alan bütün operasyonları kapsamaktaydı. Burada 4 yıl görev aldıktan sonra 2020 yılında Madame Coco firmasına lojistik müdürü olarak geçiş yaptım. Burada firma e ticaret operasyonları Arvato Lojistik ile yapıp mağazacılık tarafını da Ceva Lojistik ile yapmaktaydık. Burada dış kaynak operasyonları yönetiyorduk. Buradaki başlangıçtan kısa süre sonra ülkemizde de Covid 19 süreci başlamıştı. 1 Mart da işe başladım ve 20 martta pandemiyle baş başa kalmıştım. Buradaki süreç bizim için çok stresliydi. Covid 19 sürecinde insanların eve kapanmasıyla beraber e ticaret tarafında büyük bir patlama yaşanmıştı. Bu süreçle birlikte e ticaret talepleri normal dönemin 2 katına yükselmişti. Covid 19 döneminde herkesin aksine firma olarak satış hacmi düşmemişti. Madame Coco da 1 yıl çalıştıktan sonra Evidea Mağazacılık grubuna geçiş yaptım.
Semih Acar:	Kaç yıldır Evidea bünyesinde görev alıyorsunuz? Görev aldığınız pozisyonu açıklayabilir misiniz?
Orhan Taşdemir:	Yaklaşık olarak 1 buçuk yıldır Evidea Mağazacılık grubunda Tedarik Zinciri Direktörü olarak görev yapmaktayım. Başlangıçta sadece internet üzerinden hizmet veren firma 2019 yılından itibaren mağazacılık operasyonlarına da başlamıştır. E ticaret üzerinden fiziksel mağazacılığa geçip başarılı olmak günümüzde zor olmasına rağmen, firma olarak kararlılıkla ilerlemekteyiz. Buraya geçişimin en önemli etkenlerinden biri hayallerimde yer alan bütün tedarik zincirini yönetme isteği, buraya geçişimde çok önemli bir rol oynamıştır. Burada uçtan uca lojistiği yönetmek ve bu yoğunluk dinamizmi ayakta tutan en önemli etmenlerden biridir. Bugün itibarıyla 31 mağazamız bulunmaktadır. 2026 yılına kadar 150 mağazaya kadar çıkış yapmak istemekteyiz.
Semih Acar:	Firmanız bünyesinde yer alan tedarik zinciri/ithalat/ihracat departmanının yapısından bahseder misiniz?

Orhan Taşdemir:	Tedarik zinciri departmanı doğrudan genel müdüre rapor veren ve alt grup olarak 4 tane birim içeren yapıdır. Bu 4 birim; depo operasyon, planlama müdürlüğü, sevkiyat müdürlüğü ve henüz müdürlük olmasa da iş geliştirme departmanı yer almaktadır. İş geliştirme bizim yapımız için vazgeçilmez bir birimdir. Bu birimlerin her birinde müdürler yer almaktadır. Nakliye tarafında ise bir şef ile çalışmaktayız. Öncelikle planlamadan bahsedecek olursam; şirket satın alma ekibinin belirlediği satılacak ürünleri ve tedarikçi firma bilgilerini paylaştıktan sonra işlem planlama tarafına geçmektedir. Planlama ekibi burada gelecek ürünün adedini, gelecek ürünün yolda geçecek zamanını, ürünlerin geleceği tarihteki mağaza sayısını, hangi döneme geleceğini, satış hızı gibi etmenleri hesaplamaktadır. Planlamanın ilk işi bu ürünleri firma için tedarik etmektir. Ürünler geldikten sonra en önemli işlem bu ürünleri, bütün mağazalarda bulunur kılmak en önemli unsurlardan biridir. Bunu yaparken hem internet sitemizde hem de Trendyol'da bulunan mağazamıza asla yoka düşmememiz gerekmektedir. Ana depo da ki stoku da her zaman sıfırdan büyük tutmak zorundayız.
Semih Acar:	Firma olarak tedarik zinciri operasyonlarında kullandığınız taşıma modları hangileridir?
Orhan Taşdemir:	Öncelikle ürünlerimizin büyük çoğunluğunu Avrupa'dan almaktayız. Ürünleri aldığımız firmanın yine kendi bünyesinde Çin de faaliyet gösteren firmasından gelen ürünlerde yer almaktadır. Avrupa'dan aldığımız ürünlerin taşınmasını karayolu ile yapmaktayız. Çin'den gelen ürünleri ise denizyolu ile almaktayız. Bu bilgiler ışığında bakacak olursak ürünlerimiz %90 lık kısmını karayolu ile getirtmekteyiz. Kalan kısım ise denizyolu ile getirilmektedir.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde karşılaştığınız gecikmeler ve problemler olduysa buna karşı hangi önlemleri aldınız?
Orhan Taşdemir:	Ürün bulunamama sorunu bu dönemin en büyük problemlerinden biri olmuştur. Bunun temelinde yatan sebeplerden biri hammadde krizinin 1 buçuk yıldır devam etmesidir. Sunta ve demir gibi inşaat malzemelerinin bulunamaması ev inşaatlarının süresini uzatmıştır. Bundan dolayı bizim gibi ev eşyası satışı yapan firmaları derinden etkilemiştir. Satacak ürün bulamama durumlarına kadar nerdeyse gelinmiştir. Bu süreçte yurt içine yönelimler de yapsak, yurt içindeki hammadde üretimi yapan firmalarda ihracata yönelmesiyle burada da bulamamaya başlanmıştır. Bu süreçle beraber depo problemi de ortaya çıkmıştır. Özellikle bizim gibi perakende tarafında büyüme hedefi olan, mağaza açtıkça büyüyen firmaların ihtiyacı olan gerekli depoların bulunabilirliği çok azalmıştır. Bunun sebeplerinden biri sektöre çok fazla firma katılımı gerçekleşmiştir. Trendyol, Hepsiburada gibi firmalarda yer alan küçük firmaların kullandığı depolarla birlikte sektör de depo problemi ortaya çıkmıştır. Bununla beraber inşaat maliyetlerinin çok yükselmesi, yeni yapılacak depoların da sayısı azalmıştır. Nakliye yapılacak firma bulunurluğunun azalması ve navlun fiyatlarının her geçen gün artmasıyla beraber bizi çok zor durumda bırakmıştır. Pandemi'nin başıyla beraber navlun fiyatları Covid 19 öncesine göre 4-5 kat artım göstermiştir. En büyük problemlerden biri de personel sıkıntısı yaşanmaktadır. Getir, Trendyol gibi firmaların motor kurye gibi alternatifler üretmesi iş gücünün de buraya kaymasına yol açmıştır. Piyasa fiyatlarının çok üstünde verilen maaşlar, depo içinde çalışacak eleman bulma sorununu ortaya getirmiştir.
Semih Acar:	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?

Orhan Taşdemir:	Bu süreçte yaşadığımız en büyük problem personel krizi oldu. Geçen sene 1 Temmuz da Covid 19 kısıtlamalarının kalkmasıyla beraber piyasalar açıldı. Bu süreçten sonra depo da Covid vakaları artmaya başladı. Önce 3 kişiyle başlayan bu vakalar, devamında 20 kişiye ulaşmıştır. 100 kişilik depo da 20 kişinin 14 gün boyunca depoya gelmemesi operasyonun hızını inanılmaz bir şekilde yavaşlatmıştır. Piyasaların açılmasıyla beraber daha fazla operasyon olmasına rağmen çalışan kaybetmek operasyonu çok zor durumda bırakmıştır. Bu dönemde yapılan personel sirkülasyonu yıl sonundaki depo sayımında da sapmalara neden olmuştur. Bu süreçte operasyon sürecinde çalışanlardan maksimum verim alabilmek için çeşitli motive edici önlemler aldık. Bu önlemlere bakacak olursak personel ve bizlerin topluca yaptığı aktivasyonlar sayesinde personelin de motive durumunu, tersine çevirip operasyonun daha da iyi seviyeye çıkarma imkanını elde ettik.
Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?
Orhan Taşdemir:	Bu süreçle beraber bilgi ve teknoloji departmanımızla beraber bazı çalışmalar yaptık. Bu çalışmalarda yapay zekanın da katkısıyla risk senaryoları üzerine birtakım çalışmalar yaparak, bir daha bu tarz süreçler yaşanır ne gibi önlemler alabiliriz buna dair birtakım çalışmalar yaptık. Depo tarafında sürekliliği sağlayacak birkaç alternatif projeler üzerinde çalıştık. Bu süreç içerisinde depo kapasitesini arttırıp, bu tarz durumlarda yeni depoya ihtiyaç duymadan operasyonu yönetebilmeyi sağlamak adına değişikliklerde bulunduk. Daha önce geniş koridor yapısına sahip olan depolarımızı, dar koridor yapısına çevirerek alan kazanıp, ürün miktarını arttıracak çalışmalar da bulunduk. Bu süreçte bize en çok yardımcı olacak süreç geliştirme ekibiyle beraber depo verimliliğini en üst seviyeye taşıyacak çalışmalar yaptık. Kriz süreçlerinde yaptığımız demokratik ortamlarda beyin fırtınaları, şirket içinde bir kriz sürecinde, krizde birden fazla fikirler çözüm üretmeye de fayda sağlamaktadır. Bu kriz sürecinde gördüğümüz üzere de tam otomasyon veya tam otomasyona en yakın süreç yönetimi kriz anında firmaların en az hasarla atlatmasını sağlayacaktır.

EKOL

Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
Ahmet Musul:	1987 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden mezun oldum. Daha sonrasında Unok Uluslararası Nakliyat AŞ'de iş hayatına atıldım. Burada aldığım çeşitli görevlerden sonra ani bir karar ile kendi şirketimi kurmaya karar verdim ve 1990 yılında Ekol Lojistik'in kurucusu olarak Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiş oldum. Şirketi kurarken vizyonumuz her zaman en yüksek müşteri memnuniyeti ve doğru zamanda doğru yerde olmayı ilke edinen bir şirket hedefiyle yola başladım. Yıllar içerisinde sadece Ekol Lojistik ile sınırlı kalmayıp 2013 yılında Alternative Taşımacılık AŞ'yi, 2015 yılında ise Yalova Ro-Ro Terminali AŞ'yi kurarak terminal alanıyla lojistiği entegre etme çabasına girdik. Hali hazırda, her iki şirketin de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmekteyim.
Semih Acar:	Firmanız bünyesinde yer alan tedarik zinciri/ithalat/ihracat departmanının yapısından bahseder misiniz?
Ahmet Musul:	Firmamız bünyesinde ithalat ve ihracat departmanı olarak bütün taşıma modları kullanılarak teslimat yapılmaktadır. Firmalardan gelen talebe göre havayolu, karayolu, denizyolu ve çok modlu taşıma yöntemi ile firmalara destek vermekteyiz. Çok modlu taşıma olarak kastettiğimiz elbette tren+kara taşımacılığı sistemini kullanmaktayız. Hem ithalat hem ihracat tarafında da firmalara verdiğimiz yüksek müşteri memnuniyet sayesinde çok yüksek ihracat ve ithalat taşıma oranlarına sahip bir firmayız. Bu departmanların en büyük avantajları ise müşterilere özmal araçlar ile verilen destek sayesinde her zaman taleplerine cevap verebiliyor olmamız ve Avrupa'nın en uç noktasına kadar ulaşan karayolu ağı ile ulaşım sağlanmaktadır.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde tedarik zincirinde gecikmeler ve diğer başka sorunlar ile karşılaştınız mı?
Ahmet Musul:	Covid 19 un yaşandığı ilk günler elbette herkes gibi bizim içinde zorlayıcı bir sürece sahipti ve daha önce alışık olmadığımız bir ortama doğru bizi yönlendirdi. Tabi ki bu yaşanan süreç şirketler üstü bir problemdi ve devletlerin, uluslararası örgütlerin ve dünya sağlık örgütünün bile tanımlayamadığı bir sürece tanıklık ettik. Bu süreçte yaşanan panik havasından dolayı ülkelerin panik halde sınır güvenliklerini kapatması veya kontrollü ulaşımına izin vermesinden kaynaklı sorunlar yaşadık. İlk birkaç ay içerisinde kapıkulede yaşanan gecikmelerden ötürü bazı anlarda 4-5 gün bekleyen sürücülerimiz oldu ve hatta onların yiyecek vb. ihtiyaçları için özel olarak bünyemizden araçlar dahi gönderdik ve destek olduk. Ülkelerin hazırlıksız ve telaş içinde olmalarından dolayı çok katı önlemlerinden dolayı bu tarz problemler ile karşılaştık. Tabi ki bu süreç içerisinde hem müşteriler hem de biz tedarikçiler her iki tarafında anlayışlı biçimde hareket etmesi çok önemli bir rol almaktadır. Bu süreçte yaşanan olumsuzluklara dair herhangi bir olumsuz dönüş almadık. Bu süreçte yaşadığımız en büyük sorunların başında sınır kapılarında yaşanan yığılmalardan dolayı tırlarımızın günlerce beklemesi oldu ve araçlarımız zamanında çıkamamasından dolayı gecikmeler olmuştur. En başında söylediğim gibi buradaki gecikmelerin bizden kaynaklı olmamasından dolayı müşteri tarafından herhangi bir problem ile karşılaşılmamıştır.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde karşılaştığınız gecikmeler olduysa buna karşı hangi önlemleri aldınız?
Ahmet Musul:	Bu süreç içerisinde elbette bizden kaynaklanmayan gecikmeler olsa dahi müşterilerimize karşı yüksek sorumluluğumuzdan ötürü çeşitli önlemler aldık. O dönemde yaşanan en büyük sınır kapısı problemlerine karşı çeşitli araştırmalar sonucu beklemenin en az olduğu ve en az sorunla karşılaşacağımız sınırlara doğru yönlendirmeler yaptık. Bu sayede her ne kadar kilometreler uzasa dahi malın teslimatı konusunda problem karşılaşmamak adına yapılan bu müdahale son derece önemliydi. Şoförlerimizin büyük bir kısmı bu konularda tedirgin veya çekimser davranmadı ve verilen görevleri yerine getirmek adına büyük efor sarfettiler. Aynı zamanda kullandığımız Intermodal taşımacılık sayesinde Türkiye'den İtalya'ya kadar sürücüsüz trene binen araçların olması sayesinde sıkıntıyı görece azaltmıştır. Buna rağmen makinistlerde dahi yaşanan Covid endişesinden dolayı gecikmeler veya hat durdurulması

	gibi problemler ile karşılaşmıştır ama bu tarz herkes için yaşanan problemlerden dolayı müşteriler tarafından da kabul görmüş problemler yaşanmıştır.
Semih Acar:	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?
Ahmet Musul:	Açıkçası çok büyük veya yönetilemeyecek krizler ile karşılaşmadık. Bu süreçten önce zaten firma olarak uzaktan çalışmaya başlamış olmanın avantajını covid döneminde çok daha iyi anlamış olduk. Altyapımız uzaktan çalışmaya uygun olmasıyla beraber şirket olarak bütün aksiyonların neredeyse kusursuza yakın işlediğini söyleyebilirim. Bu süreci çok hafif şekilde atlattığımızı söyleyebilirim.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde deniz taşımacılığında herhangi bir farklılık oldu mu? Eğer olduysa bu farklılıklara karşı ne gibi önlemler aldınız?
Ahmet Musul:	Bu süreç içerisinde gecikmelerden ziyade Covid 19'dan dolayı müşterilerden gelen talebin azalmasından dolayı hacimlerde düşüş gözlemlenmiştir. Bir de kontrollü indirme ve bindirme sürecinden dolayı operasyonun terminal kısmında normale göre yavaş işlediğini söyleyebilirim. Operasyonun belli bir kısmının yavaşlaşa dahi, müşterilerin bu küresel krizde memnuniyet oranlarında daha hoşgörülü olmasıyla görece bu krizi ve operasyon yavaşlığının bize etkisinin çok büyük olmadığını söyleyebilirim. Tüm sektörlerde yaşanan kapanmalardan dolayı 2-3 ay yaşanan büyük endişesinden dolayı üretimlerin düşmesiyle yeni potansiyel müşteri arayışlarına da açıkçası girmedik. Var olan müşterilerin teslimatlarını en sağlıklı ve düzgün şekilde teslimat etmeyi prensip haline getirdik. Bu süreç içerisinde çok önceden Intermodal operasyon sürecine bütünleşmiş yapımız sayesinde denizyolu tarafından yaşanan problemleri en aza indirme fırsatını yakalamış olduk ve operasyonlar kısmen de olsa sektöre göre daha iyi pozisyon alabildiğimizi söyleyebilirim.
Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?
Ahmet Musul:	Özel bir önlem planımız yok fakat yaşanan bu büyük krizi aşmak için yapılan her türlü önlem ve çözüm karşılaştığımız yeni krizleri aşma konusunda bizi fikir sahibi yapmıştır. Bu krizin oluşmasındaki en büyük pay bütün dünyadaki şirketler de, devletler de ve hatta uluslararası örgütlerin dahi hazırlıksız yakalanması sorunları oluşturan temel unsur olmuştur. Artık bu süreçten sonra bu tarz gelebilecek krizlere karşı firmaların ve ülkelerin nasıl önlemler alabileceği konusunda fikir sahibi olduğumu düşünmekteyim. Bu krizin getirmiş olduğu en önemli faydalardan birisi ise firmalar için çalışanların evden çalışabilmesi seçeneği firmalar içinde cazibe haline gelmiştir. Bu uygulama artık mecburiyetten ziyade firmalar için sürekli hale gelen bir planlı çalışma metodu haline gelmiştir. Bu süreç içerisinde öğrenmiş olduğumuz yetkinlikler geleceğe dair daha kararlı önlemler şeklinde hareket kapasitemizi geliştirmiştir.

RUBIBRANDS

Semih Acar:	Öncelikle kendinizden bahseder misiniz?
Ayça Zenginer:	2003 yılında Marmara Üniversitesi Ekonometri mezun oldum. Şu an da Aydın Üniversitesi Psikoloji yüksek lisans öğrencisiyim. 2006 yılından bu yana aktif iş hayatının içerisindeyim. İlk iş deneyimim de Next firmasında İhracat Operasyon Uzmanı olarak görev aldım. Burada geçirdiğim 2 yılın ardından Ansan Metal firmasında yaklaşık 3 buçuk yıl boyunca İthalat ve İhracat Müşteri Temsilcisi olarak görev aldım. Buradaki çalışma hayatımdan sonra LC Waikiki firmasında İhracat Operasyon Uzmanı olarak görev almaya başladım. İhracat Operasyon Uzmanı olarak çalıştıktan 2 yıl sonra aynı firmada yaklaşık 4 yıl boyunca İhracat Yöneticisi olarak görev aldım. Bu görevimden sonra Koroza Grup bünyesinde 1 yıl boyunca İhracat Operasyon Yöneticisi olarak çalıştım. Ardından Madame Coco firmasında Global Lojistik Yöneticisi olarak 2 yıl çalıştım. Şu an da ise Rubibrands firmasında Global Lojistik Yöneticisi olarak çalışma hayatıma devam etmekteyim
Semih Acar:	Firmanız bünyesinde yer alan tedarik zinciri departmanının yapısından bahseder misiniz?
Ayça Zenginer:	Firmamızın Lojistik Direktörlüğü altında görev alıyoruz. Yurt içi Lojistik ve Global Lojistik ayırımıımız mevcuttur. Firma olarak tedarik zinciri ağında maksimum fayda minimum maliyet anlayışıyla firma operasyonlarına katkı sağlıyoruz. Firma olarak Pazar da yer alan büyük firmalar ile hisse ortaklığı kurup, bu ortaklıkla beraber firmanın pazar, satış, finans ve tedarik zinciri operasyonlarını efektif hale getirip dijital dönüşümünü sağlamaktayız. Tedarik Zinciri ağıımız sayesinde yerel markaların Avrupa ve Asya gibi aktif olmadığı global pazarlara açılmasını sağlamaktayız.
Semih Acar:	Firmanızın kullanmış olduğu taşıma modlarından bahseder misiniz? Operasyonlarınız da kullandığınız taşıma modlarının dağılımı ne şekildedir?
Ayça Zenginer:	İthalat departmanının sadece deniz taşıması kullanıyoruz. Burada çalıştığımız firmalara minimum maliyet sağlamak amacıyla, operasyonun planlamasını aylar öncesinden yapıp, havayolu gibi yüksek maliyetli taşıma moduna gerek kalmadan ithalatlarını yapmaktayız. İhracat departmanı ise ağırlıklı olarak karayolu taşımacılığını kullanmaktadır. Çalıştığımız firmaların Avrupa odaklı satışları daha fazla olduğu için en hızlı ve en düşük maliyetli mod olan karayolunu kullanmaktayız. Asya pazarına açılan firmalar içinse denizyolu taşımacılığı tercih etmekteyiz. Bu sayede maksimum kar minimum maliyet fikrini benimsemekteyiz. Kısacası operasyonların %90 ı karayolu ile olup, %10'luk kısmı da denizyolu ile gerçekleşmektedir.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde tedarik zincirinde gecikmeler ve diğer başka sorunlar ile karşılaştınız mı?
Ayça Zenginer:	Pandeminin dış ticaret üzerinde olumsuz etkisi çok yüksek oldu. İnsanların seyahat edememesi, sınırların kapanması bu etkinin paydaşlarından. Hem ticaret hem de seyahat anlamında bizleri zor durumda bırakmıştır. Çin'de yer alan limanların sıklıkla kapanması nedeni ile boş konteynerlerin alınamaması nedeni ile yaşanan konteynır sıkıntısı bu süreçte navlun fiyatları bakımından bizi oldukça zorlamıştır. Aynı zamanda armatörlerin yaptıkları komple hat kapamaları ciddi navlun artışlarına, konteyner tedarik sıkıntısına ve ürünlerin temin edilememesine neden olmuştur.
Semih Acar:	Bu süreç içerisinde büyük çaplı krizler ile karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu krizi ne şekilde yönettiniz?

Ayça Zenginer:	Navlun maliyetlerindeki artış bizim için en büyük krizlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Pandemi öncesi konteyner fiyatı ile pandemi sonrası konteyner fiyatlarında yaklaşık 3-4 kat gibi ciddi farklılıklar ortaya koymuştur. Bununla beraber üretim yapan firmaların aldığı hammaddelerin fiyatlarında yine çok ciddi bir şekilde artış meydana gelmiştir. Bunun sonunda çalıştığımız firmalar mecbur kalarak fiyat artışlarında bulunmuş ve bu yine son tüketiciye yansımıştır.
Semih Acar:	Covid 19 sürecinde karşılaştığınız gecikmelere karşı hangi önlemleri aldınız?
Ayça Zenginer:	Büyük kurumsal firmalar ve hat sahipleri ile yapılan iş birlikleri sayesinde 3 veya 6 aylık yükleme planlamaları bu gecikmelere çözüm oldu. Bu planlamaları çok önceden yapmamızla beraber yaşanan gecikmeleri minimum seviyeye indirme fırsatı yakalamış olduk. Bu sayede çalıştığımız firmalar için en önemli unsur olan yok satmanın önüne büyük bir ölçüde geçmiş olduk.
Semih Acar:	Firma olarak gelecek yıllarda karşılaşılabileceğiniz bu tip büyük krizlere karşı aldığınız önlemler var mıdır? Var ise nelerdir?
Ayça Zenginer:	Deniz taşımalarında spot fiyatlar ile yönetimi bırakıp senelik anlaşmalar ile süreci yönetmeye doğru bir yönelim gösterdik. Bu sayede yıl ortasında yaşanacak herhangi bir kriz anında hat sahibinden anında çözüm alma fırsatımız olmuştur. Aynı zamanda hem ithalat hem de ihracat operasyonlarında birden fazla taşıyıcı ile yaptığımız iş birlikleri sayesinde operasyonu her zaman durmadan hareket ettirebilmeyi sağlamış olduk.

ÖZGEÇMİŞ

Semih ACAR

Deneyim:

Lojistik Operasyon Sorumlusu

Beta Optik

Şubat 2021-Ekim 2021

Ümraniye/İSTANBUL

Ekol Lojistik

Mart 2022- Aralık 2022

Şekerpınar/Kocaeli

MediaMarkt Aralık 2022

Şekerpınar/Kocaeli

Teslimat Uzmanı

Eğitim:

İstanbul Medipol Üniversitesi

İSTANBUL

Uluslararası Lojistik Yönetimi

Haziran 2019

Paşabahçe Ahmet Ferit İnal Anadolu Lisesi

İSTANBUL

Türkçe-Matematik

Haziran 2014